الدكتور كامل بربر

كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال
الجامعة اللبنانية

إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي





ادارة الموارد البشرية
وكفاءة الأداء التنظيمي

د. كامل بربر
أستاذ مساعد
كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال
الجامعة اللبنانية

ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع

الطبعة الأولى

1417 هـ . 1997 م

مجد/ المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع
الحمراء - شارع إميل إده - بناية سلام - ص.ب 6311/ 113 بيروت
هاتف: 802407 - 802428 - فاكس: 603654 بيروت
المطبعة: 311898 - 311905 - هاتف خليوي: 621721/ 03

تقديم

إن التحدي الكبير الذي يواجهه العالم العربي اليوم في ظل نظام دولي جديد من جهة وتكتلات اقتصادية على المستوى الدولي والإقليمي من جهة ثانية، هذا التحدي يفرض بالتبعية إعادة بناء الدولة وتطوير مؤسساتها مع تحصين هذا البناء لتكون قادرة بالدرجة الأولى على الارتقاء بأدائها العام بحيث يشكل هذا الأداء المدخل ـ الأمل ـ في تعظيم استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة لكي تلعب دوراً أساسياً لا هامشياً على المستوى الاقتصادي الداخلي والخارجي.

يفرض هذا التحدي أيضاً أن يلعب القطاع الخاص بأدائه المميز إن على مستوى الإدارة أو على مستوى جودة الإنتاج دوراً مميزاً إلى جانب الدولة وبحماية منظمة وباعتراف منها بهذا الدور في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الداخلي والتنافسي على المستوى الخارجي.

ثمة حقيقة لا تقبل الجدل والنقاش هي أن كفاءة أداء الدولة والقطاع الخاص لمواجهة التحدي المذكور يتوقف على كفاءة أداء الموارد البشرية أياً كانت مواقعها التنظيمية، وأن رفع كفاءة هذا الأداء وفق تخطيط سليم وهادف هو نقطة التحول نحو بناء الدولة والقطاع الخاص وبالتالي إيجاد النواة البنيوية القادرة على إعادة بناء كافة مقومات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

لذا فإن إعادة البناء يبدأ بتحدٍ مضاد وهو بناء الموارد البشرية وصيانتها قوامه إعادة النظرة إلى أهمية العنصر البشري في تحديد كفاءة الأداء التنظيمي وإلى أهمية وظيفة ـ مجلس الخدمة المدنية ـ إدارة الموارد البشرية ـ وتطوير

دورها وأساليبها هما بداية التحدي المضاد نحو بناء الدولة والقطاع الخاص في مواجهة التغييرات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه لبنان والعالم العربي.

والله ولي التوفيق،

بيروت سنة ١٩٩٧

المؤلف

الفصل الأول

مدخل عام

- تطور النظرة الى وظيفة إدارة الأفراد.
- أهداف إدارة الأفراد.
- موقع ادارة الأفراد من الادارة كعملية.
- إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية.
- إدارة الأفراد والروح المعنوية.



تطور النظرة إلى وظيفة إدارة الأفراد

تعتبر إدارة الأفراد كوظيفة متخصصة في مجال إدارة القوى البشرية، جديدة الظهور في ميدان الأعمال نظراً لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعاطي معه، حيث ترسخت الحاجة إلى اعتماد هذه الادارة في الهياكل التنظيمية للمنظمات الاقتصادية في العصر الحديث.

هذا وقبل أن نضوج وظيفة إدارة الأفراد تطورت النظرة إليها وفقاً للمراحل التالية:

1 ـ الاهتمام بالانتاج وزيادته من جهة مع وجود نقص في القوى البشرية من جهة أخرى.

2 ـ التطبيق السيء لمبادئ الادارة العلمية.

3 ـ تفرع الادارة العليا للانتاج ومشاكله.

4 ـ ظهور المدارس المختلفة التي ركزت على العلاقات الانسانية، المعنويات والدافعية.

5 ـ ظهور النقابات العمالية ودورها في الدفاع عن مصالح الموارد البشرية وصيانة مصالحهم.

6 ـ تدخل الدولة عن طريق إصدار القوانين لرسم العلاقات بين الموارد البشرية وأرباب العمل.

7 ـ التطور التكنولوجي ومتطلبات الموارد البشرية لمواجهة هذا التطور.

8 ـ التطور الذاتي للمنظمات الاقتصادية وانعكاسه على جميع الموارد البشرية.

9 ـ تطبيق مبدأ الكفاءة الانتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل لعناصر الانتاج.

10 ـ زيادة وعي وثقافة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وانعكاس ذلك على تطلعاتهم الحالية والمستقبلية.

11 ـ نشوء جماعات العمل وتعاظم أهميتها في جذب الأفراد داخل التنظيم، ولما لتأثيرها من نتائج قد تكون إيجابية أم سلبية.

إن تحليل المراحل السابقة ليعطي دلالة واضحة على تطور وتغيير جذري في النظرة إلى وظيفة إدارة الأفراد ما بين الأمس واليوم، ولكن مع عدم التقليل من أهمية ظواهر كل مرحلة يبقى الفرد أو العنصر البشري أو الانسان هو المتغير الأساسي الذي قلب موازين هذه النظرة، وللدلالة على ذلك لا بد من تحليل بسيط لكافة عناصر الانتاج.

عناصر الانتاج:

للدلالة على أهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية لا بد من تحليل هذه العناصر والتي تتكون من:

1 ـ الموارد المالية.

2 ـ الآلات والمعدات.

3 ـ المواد الخام.

4 ـ الوقت.

5 ـ الموارد البشرية.

الموارد المالية: ويقصد بها كافة الأموال التي تستثمرها المنظمة طوال بقائها في السوق، ولكن من يتولى استخدام هذه الأموال بكفاءة وفاعلية؟

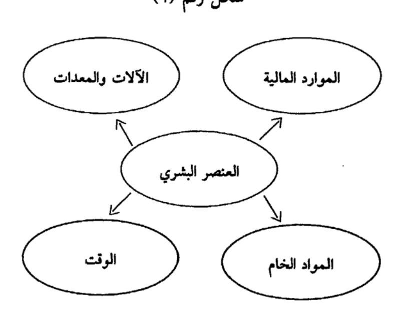
الآلات والمعدات: وهي كافة الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الانتاجية، ولكن من يتولى استخدام هذه المعدات والآلات بكفاءة وفاعلية؟

المواد الخام: وهي المواد الخام المستخدمة في الانتاج وقد تكون مادة خام، مادة نصف مصنعة أو مادة مصنعة، ولكن من يتولى استخدام هذه المواد بكفاءة وفاعلية؟

الوقت: إن عنصر الوقت هو العنصر الانتاجي الوحيد الموزع بعدالة بين البشر غير العناصر الانتاجية السابقة، ومع ذلك كيف ومن يستخدم هذا العنصر بكفاءة وفاعلية؟

إن الإجابة على التساؤلات السابقة يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (١)



إن العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام هذه العناصر الانتاجية المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين.

وبالتالي فإن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الاداء التنظيمي للمنظمة.

لذا فإن الاهتمام بهذا العنصر في العصر الحديث، قد أدى إلى تطور المفاهيم المتعلقة بادارة الافراد من حيث دورها واختصاصها في المنظمات الاقتصادية المعاصرة والانتقال من الدور التقليدي الذي يتولى:

1 ـ القيام بالاجراءات المتعلقة بالتعاقد مع الموارد البشرية حسب توجيهات متخذي القرارات في المنظمة.

2 ـ إتخاذ الاجراءات التنفيذية والخاصة بتسجيل حضور وغياب الموارد البشرية.

3 ـ القيام بالاجراءات المتعلقة بصرف المستحقات.

4 ـ إمساك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الموارد البشرية.

5 ـ متابعة شؤون الاجازات والعلاج والنقل... الخ.

إلى دور حديث يقوم على التخصص في إدارة الموارد البشرية بهدف بناء هياكل تنظيمية، يكون فيها الفرد الدعامة الأساسية للاداء والكفاءة الانتاجية. أما مقومات هذا الدور فهي الاجابة على التساؤلات التالية:

1 ـ كيف تستطيع المنظمة توفير الأفراد اللازمين والاحتفاظ بهم؟

2 ـ ما هي أفضل الطرق والمصادر للبحث عن الأفراد واستقطابهم للعمل في المنظمة؟

3 ـ ما هي أفضل الطرق لتحديد دفع الرواتب والمكافآت والحوافز؟

4 ـ كيف يمكن تدريب الموارد البشرية وإعدادهم وتطويرهم؟

5 ـ ما هي اتجاهات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة ولمناخ العمل وكيف يمكن تسخيرها لصالح المنظمة؟

6 ـ ما هي الالتزامات القانونية والضمانات التي يحددها القانون في علاقة الفرد (الموظف) بالمنظمة؟

بعد هذا التحول في الرؤية لوظيفة إدارة الأفراد باعتبارها إحدى أهم الادارات في المنظمات الحديثة فإنه يمكن تعريفها بأنها: «النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالاعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة».

أهداف إدارة الأفراد

يتلخص الهدف الرئيسي لادارة الأفراد في «تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه تشكل قوة الدفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل»، من هذا الهدف الشامل لادارة الأفراد نوجز الاهداف الفرعية التالية:

1 ـ تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.

2 ـ تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.

3 ـ تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم مادياً ومعنوياً.

4 ـ صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الاداء.

5 ـ المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة، وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.

بناء على ما تقدم، إن تحقيق هيكل أهداف المنظمة في العصر الحديث، يتوقف بالدرجة الأولى على الرّؤية الواضحة لظروفها وللبيئة التي نعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية، الذي يعكس أهدافها وسياساتها من خلال تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها وبالتالي الاداء العام للهياكل التنظيمية.

موقع إدارة الأفراد من الادارة كعملية

لمنظمات الأعمال مجموعة من الركائز تشكل في تكاملها وتفاعلها المسار الطبيعي لها، فإما الانكماش المؤقت ومن ثم التصفية وإما الديناميكية والنمو، وهذه الركائز هي:

1 ـ الوظائف الادارية.

2 ـ العمليات الادارية.

3 ـ إتخاذ القرارات وحل المشكلات.

1 ـ الوظائف الادارية: وهي وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، هذه الوظائف يتم ممارستها من قبل كافة أعضاء التنظيم أياً كانت مواقعهم في الهيكل التنظيمي.

2 ـ العمليات الادارية: وهي مجموعة الأنشطة الأساسية اللازمة لتحويل واستخدام كافة عناصر الانتاج المتاحة إلى سلعة أو خدمة وذلك وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة.

3 ـ إتخاذ القرارات وحل المشكلات: وهي العملية التي بمقتضاها يتم مواجهة كافة المواقف التي تستدعي تحليل ما للوصول إلى حلول عن طريق عملية اتخاذ القرارات.

من جهة أخرى، لا تتوقف ديناميكية ونمو المنظمة على تكامل وتفاعل هذه الركائز، إنما يمتد هذا التكامل ليشمل التفاعل مع البيئة الخارجية للمنظمة، لما تشكله هذه الأخيرة من تأثير مباشر على مكونات البيئة الداخلية

للمنظمة، ويستمر هذا التفاعل والتأثير باتجاهين طوال بقاء منظمات الأعمال. هذا وتتكون البيئة الخارجية من:

1 ـ البيئة السياسية.

2 ـ البيئة الاقتصادية.

3 ـ البيئة الاجتماعية والثقافية.

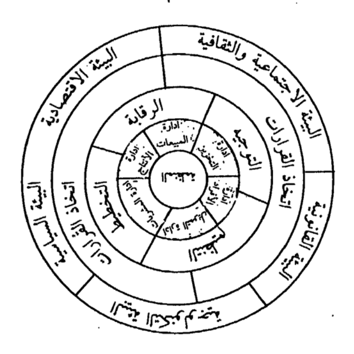
4 ـ البيئة القانونية.

5 ـ البيئة التكنولوجية.

من جهة أخرى أدى الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل في منظمات الأعمال، إلى بروز أهمية العنصر البشري المتخصص في مجال العمليات المتعددة، فتنوعت الاختصاصات والمهارات اللازمة لتشغيل واستخدام عناصر الانتاج وفقاً لاحتياجات العمليات، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف التخصصات والمهارات من مستوى إداري إلى مستوى آخر.

بناء على ما تقدم يتوقف نجاح الادارة على تكامل المكونات والركائز السابقة في علاقاتها التبادلية، وأيضاً في علاقاتها مع البيئة الخارجية، لتشكل في النهاية البعد الحقيقي للعملية الادارية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2)



يتضح من النظرة إلى الادارة كعملية في أبعادها السابقة إلى موقع ادارة الأفراد كإحدى العميات الأساسية في المنظمة مما يستوجب معه النظر اليْهَا كعملية تتكون من مجموعة من الأنشطة الأساسية والفرعية يمارس منْ يديرها كافة الوظائف الادارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وأيضاً اتخاذ القرارات في إطار من التأثير المتبادل ما بين هذه الادارة وبين البيئتين الداخلية والخارجية.

إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية

مع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث، والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف، ومع ظهور التنظيمات العمالية، توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بمعنويات الموارد البشرية، حيث أصبح ضمن أهدافها الأساسية تحليل دوافع الفرد وتحديد احتياجاته الأساسية والاهتمام بالعلاقات الانسانية عن طريق تفهم الجوانب الانسانية لكافة أفراد التنظيم.

فالعلاقات الانسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سَعْياً وراء أهداف مشتركة، لذا تعتبر مشكلات العلاقات الانسانية من أهم مشكلات الادارة المعاصرة.

ولقد كانت تجارب ألتون مايو والنتائج التي وصلت اليها نقطة تحول رئيسية في بدء الطريقة للعلاقات الانسانية، حيث أنها النتائج النهائية لعلاقات الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا بوصفهم أفراداً فحسب، بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الاداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة والادارة في جو إنساني.

ويطلق لفظ العلاقات الانسانية على ذلك التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات، لذا فإن النظرة لموضوع مناقشة العلاقات الانسانية في محيط العمل كونها ذلك الميدان في الادارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى الاداء بانتاجية، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية. ومن هنا يمكننا أن نعرف العلاقات الانسانية بأنها الناتج العام

للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك.

ولمعرفة طبيعة العلاقات الانسانية لا بد من تحليل وفهم واضح للفرد ولاتجاهاته داخل المنظمة، وبالتالي فإن هذه المعرفة يجب أن تتبنى على:

1 - إن الفرد لا يستطيع أن يعمل ويعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل وبالتالي فإن السلوك الانساني هو سلوك اجتماعي.

2 - إن الفرد هو عضو في جماعات عمل مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تنشأ بينه وبين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة واتجاهات هذه الجماعات وأهدافها.

لذا فالدور الحقيقي لادارة الأفراد في فهمها للعلاقات الانسانية هو العمل الجاد لتهيئة مناخ تنظيمي يتيح خلق وتنمية العلاقات الانسانية في المنظمة ولا سبيل لها في ذلك سوى تحديدها للمفاهيم وللمقومات السلوكية التي بواسطتها يمكن السيطرة إلى حد كبير على سلوك وأداء الأفراد داخل التنظيم.

ادارة الأفراد والروح المعنوية

تعتبر علوم النفس وأهمها الصناعي والتجاري من أحدث العلوم التي أثّرت بشكل واضح، واحتلت مكانة رفيعة لما تقدمه من عون كبير في تحديد وتحليل المشكلات الانسانية، وفي معرفة اتجاهات الأفراد وحقيقة سلوكهم. والروح المعنوية في الصناعة تعتبر أحد الموضوعات الهامة التي يعالجها علم النفس الصناعي، والتي نالت القدر الكبير من العناية من جانب رجال الإدارة وعلماء النفس في الدول المتقدمة.

ويرجع اهتمام ادارة الأفراد بالتحديد بموضوع الروح المعنوية لضمان فعالية أداء كافة أفراد التنظيم في تحقيق هيكل أهداف المنظمة، ولا شك أن رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم يؤدي بالضرورة إلى ضمان التوافق والتعاون في ممارسة وظائفهم، وبالتالي تعاونهم مع الآخرين لتحقيق الكفاءة للاداء التنظيمي.

تعريف الروح المعنوية:

يدل مصطلح الروح المعنوية على حالة غير ملموسة يحيطها الغموض، لذا من الصعب وضع تعريف دقيق وشامل مما سبب كثيراً من الارتباك والحيرة لبعض الباحثين في تحديد تعريف واضح أو تسمية صحيحة، لذا فقد عرف البعض الروح المعنوية العالية: بأنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كا عُرِّفت بأنها إلتزام أدبي من قبل الفرد لبذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها.

لا شك أن الفرد ملزم بأداء عمله بطريقة مرضية في مقابل حصوله على الأجر، كما أن رب العمل ملزم أدبياً بدفع الأجر المجزي له وبأن يحسن معاملته. ولكن من جهة أخرى ليس من المسلم به دائماً أن نعتبر الروح المعنوية واجباً أو التزاماً من الفرد يستطيع أن يكرس الوقت والجهد المطلوبين كعوامل وشواهد على الروح المعنوية العالية إلا أنه بالرغم من ذلك تظل روحه المعنوية منخفضة.

ويقصد بالروح المعنوية في العمل أو في المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الانتاج وإجادته دون أن يعتريه مزيد من الإجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يهيء للفرد الاقبال بحماس على التعاون ويجعله أقل استعداداً للميل مع المؤثرات الخارجية وخاصة تلك التي تقوم على الزعم بأن هم المنظمة الأوحد هو أن تأخذ من الفرد أقصى ما تستطيع من جهد وتعطيه أقل ما يجب من مقابل.

والروح المعنوية صفة جماعية، كما هي صفة فردية، إذ هي تمثل مجموعة العلاقات الإنسانية والاتجاهات الجماعية للأفراد نحو عملهم ونحو علاقاتهم مع المستويات الإدارية التي يعملون معها وكذلك نحو مناخ العمل وظروفه.

لذا فإنه من الثابت أن الروح المعنوية هي عنصر ضروري وهام لتحقيق التعاون التام بين الادارة والأفراد، كما وأن انخفاض الروح المعنوية أو ضعفها يعتبر عقبة كأداء في سبيل تحقيق ذلك التعاون. هذا وتدل الشواهد دلالة واضحة على أنه كلما ارتفعت روح الأفراد المعنوية في العمل كلما

أدى ذلك إلى زيادة كفايتهم الإنتاجية، وأن رغبة الفرد في استخدام كل ما لديه من قدرات في أداء عمله أصبحت من العوامل الهامة التي تحدد كفايته الإنتاجية في ذلك العمل، إلا أنه يندر أن يوجد من بين الأفراد من يستخدم كل قدراته في عمله، ومن ثم كان من المتعذر اعتبار إنتاج الفرد محدداً لقدرته على العمل فهو في العادة لا يبذل من الجهد إلا ما يعتبره كافياً للاحتفاظ بعمله والاستحواز على رضاء زملائه ورؤسائه أحياناً ولتلافي أمر انخفاض أجره. من أجل هذا بدأت المنظمات الحديثة تعمل على استخدام الوسائل والطرق التي تساعد على زيادة الرغبة في العمل، وتعتبر الروح المعنوية العالية هي إحدى هذه الوسائل الرئيسية.

محددات الروح المعنوية:

للروح المعنوية أربع محددات أساسية هي:

1 ـ الشعور بالانتماء إلى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون هذه الجماعة.

2 ـ الحاجة لوجود هدف معين يتكاتف الأفراد من أجل تحقيقه.

3 ـ أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول إلى الهدف.

4 ـ أن يؤدي الفرد عملاً ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف.

والواقع أن الأفراد في العمل يزيد ميلهم نحو تكوين مجموعة واحدة أو عدة مجموعات فرعية سواء علم بذلك رجال الإدارة أم لا. ومن الدلائل القوية أن جو العمل لا يصبح جواً مثالياً إلا إذا توافرت فيه حالة يتحقق فيها مستوى عال من الروح المعنوية متى انصهر الأفراد وأصحاب الأعمال أو ممثليهم في مجموعة واحدة. ولقد أصبح من العسيز على إدارة الأفراد أن تتجاهل أمر وجود الكيان الاجتماعي للأفراد في المنظمة، وإذا فعلت ذلك فهي إنما تتجاهل حقائق الأمور وبخاصة إذا أصرت على أن هؤلاء الأفراد إنما يعملون من أجل الحصول على مقابل ما فقط.

طرق تنمية الروح المعنوية:

إن خلق الروح المعنوية لا يكون إلا باحتواء جو العمل المحيط بالفرد على الظروف المواتية لتنميتها.

والواقع أن لتحسين ظروف العمل الأثر الكبير في رفع معنويات الفرد، وبالتالي في التأثير على ما يدفع ادارة الأفراد إلى العناية بهذا الأمر بغية الافادة من القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم التي قد يعجزون عن استغلالها لسوء حالتهم أو عدم ملاءمة بيئة العمل لهم، وكذلك إلى إرضاء شعورهم بتهيئة الاستقرار النفسي لهم وتأمينهم في الشيخوخة عند العجز، وباشراكهم في بعض نواحي الادارة، وفتح مجال التمتع بمزايا مختلف الخدمات التي يمكن للمنظمة أن تقوم بتوفيرها لهم.

بالإضافة إلى ذلك وإلى العناية بأمر العناصر الطبيعية والنفسية المكونة للروح المعنوية ـ السابق بحثها ـ **توجد عدة عوامل تعمل على تنمية هذه الروح بين الأفراد في المنظمات الحديثة وهي:**

1 ـ لا بد أن يشعر كل فرد بأن جهوده تكون دائماً موضع التقدير من قبل الادارة.

2 ـ وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكل فرد في عمله وكذلك فرصة أداء العمل بدرجة من الاتقان تجعله يعتز بأدائه.

3 ـ لا بد للفرد أن يشعر عن قناعة بأهمية الأهداف العامة للمنظمة التي يعمل بها وبأهمية دوره فيها.

4 ـ وجوب تحرر الفرد من القلق، ومما يساعده على ذلك شعوره بقدر معقول من الاطمئنان بالاحتفاظ بوظيفته.

5 ـ يجب أن يشعر الفرد بالمحبة نحو رئيسه المباشر، وأن يحس بعدالته وبعده عن محاباة أشخاص على حساب آخرين.

6 ـ لا بد للفرد أن يجد في محيط عمله جواً إجتماعياً ممتعاً.

فإذا ما تحققت هذه العوامل والشروط وترسخت في شعور أفراد التنظيم وأفكارهم، ارتفعت روحهم المعنوية وأصبح المناخ السائد مساعداً لفاعلية أداء أفراد التنظيم مما ينعكس بالضرورة على الأداء التنظيمي والكفاءة الانتاجية.

السياسة الخاصة بالروح المعنوية Policy on Personnel Morale

تسعى إدارة الأفراد إلى الحفاظ على مستوى الروح المعنوية العالية بين الأفراد وخلق أي سياسة تهدف إلى الاحتفاظ والارتفاع بمستوى تلك الروح المعنوية.

وهذه السياسات قد تتطلب القيام بدراسات دورية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية، علماً أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسات وأبحاث دورية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية، كما أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسة رسمية للروح المعنوية، كما أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسة رسمية للروح المعنوية ويشككون في نتائج هذه الدراسات.

مظاهر الروح المعنوية السلبية:

من مؤشرات إنخفاض الروح المعنوية ـ وكما سبق القول ـ التباطؤ والتوقف عن العمل والاستقالات وارتفاع نسبة الغياب والتأخير ومخالفة اللوائح.. هذه كلها مجرد شواهد ومؤشرات تدل على القلق أو عدم استقرار الأداء، وهو ما يحتاج إلى دراسة نماذج منها بشكل منفصل نورده فيما يلي:

1 ـ فقدان الاهتمام Lackof Interest

إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو من أكثر العوامل الذي يسبب عدم استقرار الأداء.... وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب Fatigue والملل .... الخ، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

2 ـ دوران العمل Labor Turnover

وهو من أقدم أشكال عدم استقرار الأداء، فإن استخدام الأفراد والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض، يؤدي إلى عدم الاستقرار.

3 ـ المظالم والشكاوى

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها الأفراد بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة

تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية.

4 ـ التوقف عن العمل Work Stoppage

تعتبر الاضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الانتاج، وليس كل توقف عن العمل إضراباً، فهناك الاعتصام وهو عادة ما يكون مقدمة للاضراب.

5 ـ الغياب Absentecism

يعتبر ازدياد معدل الغياب ظاهرة تستحق الدراسة كمظهر من مظاهر إنخفاض الروح المعنوية، في الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة بالنسبة للأفراد الذين يتقاضون أجورهم بالساعة، ويمثل ذلك نسبة 3%، وهذا المعدل يتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس، ولكن إذا زاد الغياب عن المعدل المتوقع، يتوجب على إدارة الأفراد دراسة الأسباب التي أدت إلى زيادة المعدل.

6 ـ مشاكل النظام Discipliany Problems

إن كثرة هذه المشكلات تشير إلى إنخفاض الروح المعنوية، ومرتكبي تلك المشكلات والمخالفات يبدون عصبيين ولا يشعرون بالتفاؤل تجاه المنظمة وقد يبدو أحياناً أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم توجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات، أو نقص الاشراف، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقاً من ذلك مثل سوء الاختيار أو النقل الخاطئ للفرد من وظيفة لأخرى.

وتتأثر معنويات الأفراد بالقواعد التنظيمية نفسها وبطريقة الالتزام بهذه القواعد، فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقياً، وبعضها الآخر مجحف، وقد لا يكون الجزاء متناسباً مع الذنب.

كما أن عدم دراية وكفاية الرؤساء في فرض التعليمات قد يؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

7 ـ تقييد الانتاج Restruction of production

إن تعمد خفض الانتاج هو دليل على شعور الأفراد بانخفاض الروح

المعنوية بينهم، ومعنى تقييد الانتاج هو أن ينتج الفرد كمية أقل مما يستطيع انتاجه، وهم بذلك يضعون معلات للانتاج يلزمون زملاءهم بها، وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل، ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الانتاج بين آن وآخر.

الفصل الثاني

تنظيم إدارة الأفراد

- تعريف التنظيم
- أهمية التنظيم.
- عناصر عملية التنظيم.
- إدارة الأفراد عملية متكاملة.
- أساسيات إدارة الأفراد
- حالة عملية: خبير التنظيم

تعريف التنظيم

بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم، إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه، لذا نرى من الأفضل في ظل هذا التضارب أن نلجأ إلى أكثر من تعريف للتنظيم، حتى يمكننا الاستدلال إلى مفاهيم واضحة ودقيقة يصلح معها تحديد المقومات التي يستند عليها مفهوم التنظيم.

تقول ماري ڤوليت M.Follett في التنظيم: «لا يمكننا أن نتنبأ الآن بمدى التغيرات التي يمكن أن يحدثها التغيير في التنظيم الداخلي على السياسات الادارية للمنظمات».

ويقول موني ورايلي Mooney And Reily: «التنظيم هو عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك».

أما شستر برنارد Chester Barnard فيعرف التنظيم: «بأنه نظام يعمل على التحديد الاداري للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر».

والتنظيم كما يقول هنري فايول Henry Fayol: «أنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من: المواد الأولية، والآلات رأس المال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض أيضاً».

ويقول جورج تيري Georges Terry في التنظيم: «أنه في الأصل إقامة علاقات نشيطة للسلطة بين الأطراف التالية: العمل، الأفراد ومراكز العمل

بهدف تمكن كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها بكفاءة».

من جهته يقول كونتز Koontz: «التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عامودياً وأفقياً في المنظمة».

من استعراض التعاريف السابقة تتضح لنا المقومات التالية لمفهوم التنظيم:

1 - يرتبط وجود التنظيم بوجود هدف أو أهداف محددة وهي مبررات وجوده.

2 - يستند التنظيم على تحديد واضح للعلاقات والسلطات وهذه العلاقات هي الأساس في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

3 - يستند التنظيم على مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

4 - يقوم التنظيم على شبكة من الاتصالات تكفل ترابطه وانسجامه وتكفل تنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات الادارية.

أهمية التنظيم

للتدليل على أهمية التنظيم يقول كارنيجي Carnigie: «خذ منا كل منشآتنا الصناعة، وكل منشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا، واترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعاً».

وأعتقد أنه تشرشل الذي قال عندما سأله أحدهم عن كيفية كسبه للحرب: «بالتنظيم، بالتنظيم وبالتنظيم».

أما علماء الاقتصاد فقد نظروا إلى التنظيم كونه الأداة المناسبة لتنظيم الموارد الطبيعية بسبب ندرتها قياساً بالتحديات السكانية.

أما علماء الاجتماع فقد أولوه اهتماماً من زاوية تأثيره على تماسك الجهود الجماعية.

وأخيراً كان التنظيم موضع اهتمام علماء النفس بسبب رؤيتهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم.

إضافة إلى هذه الاهتمامات فقد واكب نمو منظمات الأعمال اهتماماً أكبر من قبل علماء الادارة والممارسين في توضيح أهمية التنظيم باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وأيضاً الاطار الذي يرسم: شكل العلاقات وتفاعلها، شبكة الاتصالات الرأسية والأفقية، توحيد الجهود الجماعية وأخيراً إتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها.

بناء على ما تقدم تبرز أهمية التنظيم في النقاط التالية:

1 - إن التنظيم وظيفة من وظائف الادارة تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة على تكوينه وديناميكيته.

2 - يرسم التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات وأيضاً لقنوات الاتصال الرسمية.

3 - إن التنظيم ليس فقط هيكلاً ميكانيكياً بل هو تنظيم إجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم.

إذاً يستند التنظيم على مكونات أساسية لا تخرج عن: الأفراد، العمل ومراكزه والعلاقات، والتنظيم القادر على التعامل بفاعلية مع هذه المكونات وعلى تحقيق التوازن فيما بينها، هو التنظيم الذي يترجم مدخلاته إلى نتائج على مستوى الاداء والأهداف.

عناصر عملية التنظيم

إن عملية تنظيم المنظمة ليست من السهولة بمكان فهي غاية في التعقيد والصعوبة نظراً لتعقد المكونات الأساسية التي يتشكل فيها التنظيم، وتنقسم عملية التنظيم إلى عنصرين أساسيين:

أولاً : تصميم الهيكل التنظيمي.

ثانياً: تحديد المستويات الادارية.

أولاً : تصميم الهيكل التنظيمي The Structure of Organizing

يمثل الهيكل التنظيمي الاطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المنظمة دون اعتبار لواقعهم التنظيمية، علماً أن الهيكل التنظيمي لا يشكل في حد ذاته هدفاً إنما يشكل أداة تعكس فلسفة الادارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية.

من جهة ثانية، إن تصميم الهيكل التنظيمي ليس أمراً سهلاً ولا يتم لمرة واحدة، إنما هي عملية معقدة ومستمرة، وذلك لارتباطها بمجموعة من العوامل المادية والانسانية، ويكفي أن يتعرض عامل ما للتغيير ليكون سبباً في التأثير على كافة مكونات التنظيم ويجعله عرضة للتغيير والتطوير.

هذا وأهم هذه العوامل هي:

1 - حجم المنظمة ومركزها المالي.

2 - طبيعة السلعة المنتجة.

3 - أهداف المنظمة.

4 - الانتشار الجغرافي للمنظمة.

5 - نوع التكنولوجيا المستخدم.

6 - البيئة الخارجية للمنظمة.

مقومات تصميم الهيكل التنظيمي

يتم تصميم الهيكل التنظيمي بتوافر عاملين أساسيين:

1 - تقسيم أوجه النشاط وتجميعها بما يحقق الأهداف.

2 - السلطات ودرجة تفويضها.

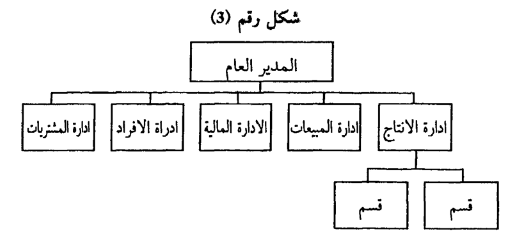
1 - تقسيم أوجه النشاط وتجميعها The Departmentation

يقصد بذلك تجميع كافة الأنشطة الفرعية المتجانسة بنشاط رئيسي

أساسي أو ما يطلق عليهم وحدة إدارية. إن تجميع أوجه النشاط تحكمه مجموعة من الأسس أكثرها تطبيقاً هي:

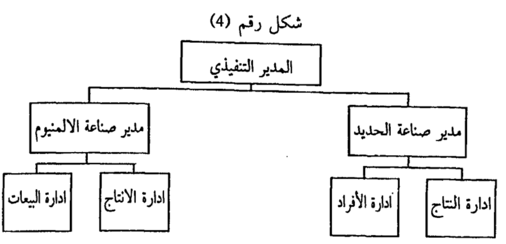
1 - **التقسيم وفقاً لطبيعة النشاط Departmentation by Function**: يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية. هذا النمط من التقسيم على أساس التخصص يعكس مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات الصناعية والانتاجية وهي الانتاج، البيع، الشراء، والتمويل، فالادارات التي تمارس هذا النوع من النشاط أو الوظائف هي في الواقع أهمها مع الأخذ في الاعتبار دور الوظائف الأخرى في دعم الوظائف الأساسية في تحقيق الأهداف. والشكل التالي يوضح التقسيم على أساس طبيعة النشاط.

شكل رقم (3)



2 - **التقسيم وفقاً للمنتج Departmentation by Product**: يتم تجميع الأنشطة المتصلة اتصالاً مباشراً بالسلطة المنتجة، فقد يحدث أن يكون للمنظمة أكثر من خط انتاجي لأكثر من سلعة، فيتم حصر الأنشطة الخاصة بانتاج السلعة «أ» والأنشطة الخاصة بإنتاج سلعة «ب» ومن ثم يتم تقسيم هذ الأنشطة إلى مجموعة الوظائف الأساسية والمساعدة.

شكل رقم (4)

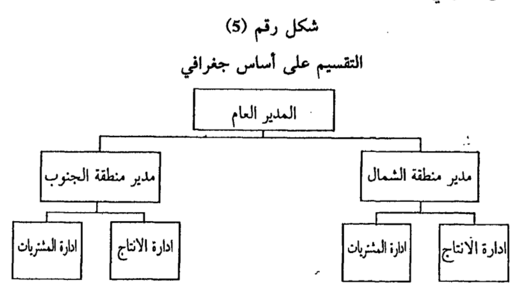


3 ـ التقسيم الجغرافي Departmentation by Geography: إن المعيار الأساسي لاستخدام هذا النوع من التقسيم يتوقف على المبررات الاقتصادية التي يمكن أن تحققها المنظمة من الموقع الجغرافي، فإذا ما توافرت هذه المبررات أصبح تجميع أوجه النشاط وفقاً للموقع الجغرافي أمراً يمكن تبريره مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يمكن تطبيق أو القبول بهذا النوع بسبب صعوبات أخرى لا ترتبط مباشرة بالانتاج أو بالبيع، وإلا فقد هذا النوع من التقسيم مبررات استخدامه.

وطبقاً لهذا النوع يتم تجميع كل الأنشطة التي تزاول في منطقة جغرافية إلى مدير مسؤول يكون مسؤولاً تجاه المنطقة الجغرافية بكل أبعادها ومسؤولاً مباشراً تجاه المنظمة. والشكل التالي يوضح تكوين الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي.

شكل رقم (5)

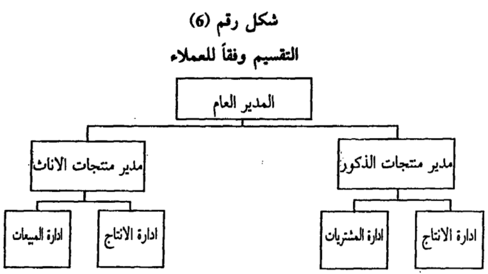
التقسيم على أساس جغرافي



4 ـ **التقسيم وفقاً للعملاء Departmentation by Clients** : يستخدم هذا النوع من التقسيم عندما يكون هدف المنظمة الأساسي هو الاهتمام بخدمة عملائها وخاصة عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء، علماً أن تحقيق هذا الهدف يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة في تلبية كافة متطلبات واحتياجات ورغبات كافة العملاء. ويبين الشكل التالي التقسيم وفقاً للعملاء.

شكل رقم (6)

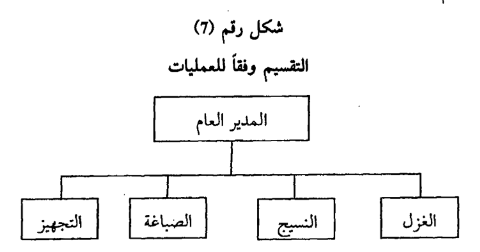
التقسيم وفقاً للعملاء



5 ـ **التقسيم وفقاً للعمليات Departmentation by Process** : تعتمد بعض المنظمات الصناعية على تجميع الأنشطة حسب العمليات الانتاجية، حيث تختص كل عملية بنشاط متخصص ومحدد، وبحيث تشكل مخرجات كل عملية انتاجية مدخلات العملية الانتاجية التالية. ويوضح الشكل التالي التقسيم وفقاً للعمليات.

شكل رقم (7)

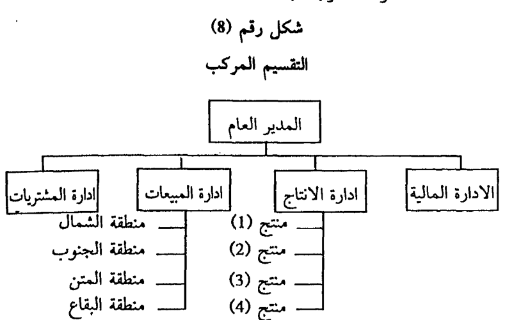
التقسيم وفقاً للعمليات



6 ـ **التقسيم المركب Matrix Departmentation**: عملياً من النادر جداً استخدام تقسيم معين لأوجه النشاط وتصميم الهيكل التنظيمي على أساسه، لذا فالتصميم قد يتم بناء على الجمع بين أكثر من أساس وذلك لضمان تكوين هيكل يستطيع الوفاء بالتزامات المنظمة داخلياً وخارجياً، وأيضاً تحقيق كافة الاهداف للأطراف المرتبطة بالمنظمة.

شكل رقم (8)

التقسيم المركب



وظائف المنظمة:

يعكس طبيعة النشاط الأساسي للمنظمة مجموعة الوظائف المتخصصة التي من خلالها يتم تحويل كافة عناصر الانتاج المحددة مسبقاً إلى سلعة أو خدمة ما، كما يعكس هذا النشاط مجموعة الوظائف الأساسية التي تتحمل مسؤولية التحويل والوظائف الفرعية أو المساعدة التي تدعم الوظائف الأساسية في كافة المجالات الادارية والخدمية.

تأسيساً على هذا التقسيم لنوعية الوظائف تحقيقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، تبدأ عملية التسكين في الهيكل التنظيمي في وحدات إدارية موزعة على المستويات الادارية، وفي هذا الاطار لا بد وأن نشير إلى:

1 ـ إن الهيكل التنظيمي يضم مجموعة من الوظائف هي: وظائف أساسية تشكل القوة الضاربة لنشاط المنظمة ووظائف فرعية أو مساعدة لخدمة

الوظائف الأساسية.

2 ـ إن التفرقة بين الوظائف يعود إلى ارتباطها المباشر بطبيعة النشاط.

3 ـ إن لكل وظيفة إختصاص محدد.

4 ـ تتكامل كل وظيفة بأنشطتها الجزئية المكونة لها.

5 ـ تتكامل كافة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم.

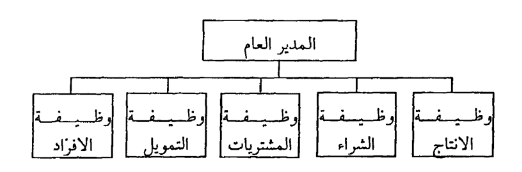
6 ـ إن فاعلية الأداء التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على فاعلية أداء كافة الوظائف.

تكامل الوظائف:

إن التكامل بين الوظائف هو السمة الأساسية التي تحدد إلى درجة كبيرة أبعاد العملية الادارية، ويمكن تصوير هذا التكامل بتوضيح للعلاقة بين وظيفة إدارة الأفراد والوظائف الأخرى لاحدى المنظمات الصناعية.

شكل رقم (9)

موقع وظيفة الأفراد والوظائف الأخرى



وظيفة ادارة الأفراد هي وظيفة مساعدة أو جهاز مساعد لكافة الوظائف الأخرى، تختص بتحديد أو تقدير كافة احتياجاتها من القوى البشرية القادرة والراغبة في العمل كي تتفرغ الوظائف الأخرى لتأدية مهامها بالأداء المطلوب، وعلى هذا الأساس لا بد وأن تكون الخطط، السياسات، الاجراءات والبرامج الخاصة بوظيفة الأفراد محددة بوضوح لتأدية الهدف منها

وأن تكون هذه الخطط متفقة ومتناسقة مع خطط الوظائف الأخرى، من جهة ثانية ولتحقيق مبدأ التكامل لا يمكن للوظائف الأخرى أن تمارس مهام وظيفة الأفراد والعكس صحيح تحقيقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل.

عموماً إن أكثر الوظائف الادارية شيوعاً وتطبيقاً واستخداماً في المنظمات هي:

1 - وظيفة الانتاج.

2 - وظيفة التمويل.

3 - وظيفة المبيعات.

4 - وظيفة المشتريات والمخازن.

5 - وظيفة التسويق.

6 - وظيفة الأفراد.

وهنا لا بد وأن نشير أيضاً أن هذه الوظائف خاصة الوظائف المساعدة قد لا تتواجد مع بداية نشاط المنظمة نظراً لعدم الحاجة إليها أو لتخفيف التكاليف الكلية للمنظمة، إنما مع مرور الوقت يصبح وجودها مبرراً وحتمياً نتيجة لمستجدات جديدة تطرأ على التنظيم أو على أداء الأنشطة الرئيسة.

ثانياً: السلطة ودرجة تفويضها والمسؤولية Authority, Delegation and Responsibility

يعرف فايول السلطة بأنها: «الحق في إصدار الأوامر وقوة الحصول على الطاعة». ويعرفها سيمون Simon على أنها: «القوة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر». كما يمكن أن تعرف السلطة بأنها: «الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم».

يتضح من التعريفات السابقة لمفهوم السلطة أنها تحتوي على المقومات التالية:

1 - الحق.

2 - التصرف.

3 - القوة.

فالسلطة تعطي الحق للفرد والدعم اللازم لطلب تصرف ما من الغير وهو بهذا الحق يملك القدرة على التصرف، أما القوة فتعني استخدام صاحب السلطة لكافة الأنظمة المعمول بها في المنظمة لتحقيق التصرفات المطلوبة.

أما المسؤولية فيمكن النظر إليها على أنها إلتزام لاستخدام السلطة من أجل تحقيق أو إنجاز تصرف معين، كما تعني المسؤولية مبدأ المساءلة أمام الغير.

أنواع السلطة Types of Autority

من المتعارف عليه أن السلطة تنقسم إلى:

1 ـ السلطة الرسمية.

2 ـ السلطة الوظيفية.

3 ـ السلطة الشخصية.

وكذلك تقسم السلطة من زاوية أخرى إلى:

1 ـ السلطة التفيذية.

2 ـ السلطة الاستشارية.

1 ـ السلطة الرسمية: وهي السلطة التي يحصل عليها الفرد بمقتضى الأنظمة أو التي تفوض له في إطار المنظمة.

2 ـ السلطة الوظيفية: هي السلطة التي تعتمد على المعرفة والخبرة التي يستمدها الفرد من تخصصه في مجال معين.

3 ـ السلطة الشخصية: وهي السلطة التي يستمدها الفرد من جراء أقدميته في المنظمة.

من ناحية أخرى يمكن النظر إلى السلطة من زاوية أخرى، فالسلطة التنفيذية Line Authority هي التي تعبر عن السلطة الأساسية في المنظمة ومصدرها مبدأ التدرج في السلطة، وتختلف ب اختلاف موقعها في الهيكل التنظيمي، من جهة أخرى تمثل هذه السلطة السلطة النهائية لاتخاذ القرارات

أي سلطة آمرة تعبر عن طبيعة العلاقات بين مستوى إداري ومستوى إداري أدنى.

أما السلطة الاستشارية Staff Authority هي أيضاً سلطة ولكن لا تملك في مضمونها صفة الأمر أو اتخاذ القرار.

إن وجود السلطة الاستشارية يعني أن الوظائف الاستشارية هي وظائف مساعدة للوظاءئ التنيذية، ووجودها مستمد من وجودها وتخضع لها بحيث لا ترقى سلطتها إلى مستوى إتخاذ القرارات، مهمتها إن وجدت وأين وجدت في التنظيم تنحصر في تقديم المشورة في صورة توصيات في المجالات التي تجد السلطة التنفيذية نفسها غير قادرة على اتخاذ القرارات النهائية بشأنها وذلك بهدف رفع كفاءة قراراتها، وفي هذا الاطار يحق للسلطة التنفيذية إذا ما رأت جدوى في توصيات السلطة الاستشارية أن ترقى بها إلى مستوى القرارات، كما يحق لها رفض التوصيات وبالتالي فالتوصيات غير ملزمة التنفيذ.

هذا ويوضح الشكل التالي السلطتين التنفيذية والإستشارية وأسلوب التعبير عنهما في الهيكل التنظيمي.

شكل رقم (10)

السلطات التنفيذية والاستشارية

المدير العام

الجهاز المساعد للشؤون الفنية

الجهاز المساعد للشؤون القانونية والمالية

ادارة الانتاج

ادارة التسويق

ادارة الأفراد

(*) . خط السلطة التنفيذية Line authority.

(*) - - - - خط السلطة الاستشارية Staff authority.

تفويض السلطة Delegation of Authority

تفويض السلطة هي عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس لاداء عمل معين، ولا يعني التفويض على وجه الاطلاق تفويضاً للمسؤولية إنما يبقى مفوض السلطة مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن نتائج أداء العمل، وإذا كان الأمر كذلك فعلى المدير أن يتأكد بأن السلطة المفوضة للمرؤوس بالحجم اللازم والمطلوب لانجاز العمل، وإن المرؤوس على معرفة تامة بكيفية استخدام هذه السلطة وإلا سيترتب على عملية التفويض نتائج قد تنعكس سلباً على: المدير، المرؤوس، الاداء، وأخيراً تحقيق الأهداف.

إذاً تحتوي عملية التفويض على العناصر التالية:

1 ـ تفويض السلطة المناسبة للمسؤولية.

2 ـ إسناد المسؤولية:

3 ـ المساءلة.

1 ـ **تفويض السلطة:** عندما يتم تفويض سلطة ما من مدير إلى مرؤوس يعني ذلك أن المرؤوس قد تلقى الدعم من مديره في التصرف تماماً كالمدير، ولكن يحق للمدير أن يحتفظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة كما يحق له سحب هذه السلطة إذا تطلب الموقف ذلك.

2 ـ **إسناد المسؤولية:** أي تحديد المهمة أو المهام المطلوب من المرؤوس القيام بها بعد عملية التفويض.

3 ـ **المساءلة:** عندما يتم التفويض يعني أنه خلق التزاماً لدى المرؤوس لتحقيق أداء محدد لمهمة محددة، وبالتالي فالمرؤوس عرضة للمساءلة أمام مديره عن حسن استخدام السلطة وعن إينجاز المهمة الجديدة المسندة اليه بموجب التفويض.

ويعتبر مبدأ تفويض السلطة من المبادئ الأساسية لبناء التنظيم ولكن بالمقابل يجب أن لا يفهم بأنه يمكن تفويض السلطة بالكامل، لأن معنى ذلك الغاء كامل لوظيفة تم تحديدها واعتمادها في الهيكل التنظيمي، وانتقال

مهامها إلى شخص آخر يمارس وظيفة أساسية. من جهة ثانية يحمل التفويض في بعض جوانبه درجة معينة من المخاطرة، وهي المتعلقة بقدرات المرؤوسين على تحمل مهام لا تدخل في إطار الوظائف التي يمارسونها، وتحسباً لذلك على المدير أن لا يفرط في ممارسة تفويض السلطة إلا للمرؤوس الذي يملك القدرة والمهارة على تنفيذ المهام الاضافية، وهنا على المدير أيضاً حسن اختيار المرؤوس من بين مرؤوسيه الذي تشير كافة تقارير الاداء عن تمتعه بالامكانيات التي تخوله القيام بمهام لا تدخل في صلب مهام وظيفته أساساً.

من جهة أخرى على المدير أن لا يفرط أيضاً في ممارسة الرقابة على المرؤوس بغرض التأكد من حسن استخدام السلطة المفوضة أو بغرض متابعة الاداء، ولكن وإن كان ذلك ضرورياً فلتكن الرقابة من بعد، وان يكون تدخله فقط عند تصويب أداء أو عند سوء استخدام السلطة.

أسباب تفويض السلطة: ترجع أسباب التفويض في كثير من المنظمات الى التطور الذي صاحب نمو المنظمات والى فلسفة الادارة اتجاه مركزية أو لا مركزية السلطة، هذا ويمكن تحديد أسباب التفويض بالنقاط التالية:

1 ـ النجاحات في تطبيق مبدأ اللامركزية في الاداء.

2 ـ التطور في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

3 ـ تنمية وتطوير مهارات وقدرات المستويات الادارية الدنيا لواجهة الاحتياجات من القوى البشرية في المستقبل والقادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف الأعلى.

4 ـ السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الادارية خاصة الدنيا وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليه.

5 ـ فعالية نظم الرقابة من العوامل المشجعة على تفويض سلطات الادارة العليا الى المستويات الأخرى.

6 ـ توفر مناخ من الثقة المتبادلة بين الادارة العليا والمستويات الادارية الأخرى.

7 ـ إنخفاض تكلفة القرارات تحول دون التحفظ في.تفويض السلطات إلى

المستويات الادارية سواء من الادارة العليا للادارة الوسطى أو من هذه الأخيرة الى المستوى الأدنى.

معوقات التفويض: يواجه كل مدير يومياً مجموعة من المواقف تجعله يتساءل: هل يجب أن أقوم بذلك شخصيا؟ أو يجب عليّ تفويضه؟ إن الإجابة على هذا السؤال لهو مؤشر هام على فلسفة المدير، لأن المدير الفال هو الذي لا يؤدي أي عمل بنفسه إذا وجد من بين مرؤوسيه من يؤديه بفاعلية، ولذا فهو يفوض سلطاته ويحتفظ بالمهام التالية:

1 ـ المهام التي لا يستطيع غيره معالجتها.

2 ـ مسؤولية التنسيق.

3 ـ تحسين الانتاجية.

لذا يرتكز تفويض المدير لسلطاته على قناعته بالمبدأ القائل: «بأنه يمكن أن يضاعف من فاعليته من أجل بناء ونمو المنظمة من خلال تفويضه للسلطة. وفي هذا الاطار تتوقف عملية التفويض على:

1 ـ مدى تشجيع الادارة العليا لمبدأ تفويض السلطة.

2 ـ مدى إقتناع المدير بضرورة وأهمية التفويض.

3 ـ مدى توفر المرؤوسين من ذوي الكفاءة والراغبين بقبول التفويض.

4 ـ مدى اقتناع المدير بمساهمته في تنمية مرؤوسيه.

من الناحية العملية نجد أن الكثيرين من المدراء لديهم ميولاً مضاد لعملية التفويض لأن إجاباتهم إزاء تفويض بعض سلطاتهم تكون على النحو التالي:

1 ـ يمكنني القيام بهذا العمل بشكل أفضل؟

2 ـ يجب أن أحمي الكرسي الذي أجلس عليه؟

3 ـ لقد درجت العادة أن أقوم بنفس هذا العمل؟

4 ـ يجب أن أسيطر على كل الأمور؟

5 ـ تتوقع الادارة أن أقوم بنفسي بهذا العمل؟

6 ـ علي أن أحرص على بقائي في العمل؟

من جهة ثانية نجد من التجربة التي عاشها المؤلف من خلال الدورات التدريبية التي نفذها في الوطن العربي، أن بعض المديرين يرجعون عدم ميلهم أو استجابتهم لتفويض بعض سلطاتهم للاسباب التالية:

1 ـ إنهم يعرفون تماماً مرؤوسيهم فهم لا يقدرون على تحمل المسؤولية.

2 ـ إنه موظف جديد.

3 ـ هذه أسرار الوظيفة ولا يمكن البوح بها.

4 ـ إنه يفتقر إلى التدريب.

5 ـ إنه ليس في المكان المناسب.

6 ـ لا يسمح لي الوقت لتصحيح الأخطاء.

فن التفويض Art of Delegation

إن البداية السليمة لعملية التفويض هي أن يبدأ المدير بتحليل كافة المهام التي يمارسها بموجب التنظيم الرسمي ومن ثم يبدأ بسؤال نفسه: أي من هذه المهام يمكن أن يمارسها مرؤوسيّ؟ عند هذه النقطة تكون عملية التفويض قد وصلت الى المنحى الذي يعكس لسفة المدير المؤيدة والداعمة لمنطق تحريره وتفرغه للمهام الأساسية، وفي هذا الصدد يجيب على سؤاله على النحو التالي:

1 ـ ماذا أفوّض؟

2 ـ لمن أفوّض؟

1 ـ ماذا أفوّض: المقصود هو تفويض المدير للمهام الروتينية التي تتطلب قدراً كبيراً من التفكير الروتيني، وبتفويضها للمرؤوسين يمكنه توجيهه بتحديد الخطوط العريضة لهذه المهام كي يتمكن من التعامل معها.

2 ـ لمن أفوّض: المقصود أن يفوض المدير إلى أدنى مستوى تنظيمي يرأسه، فالتنويع في إشراك أكبر قدر ممكن من المرؤوسين في عملية التفويض ولأدنى مستوى تنظيمي يعتبر أمراً ضرورياً، ويتحقق هذا بتفويض المهام التي تتطلب حداً أدنى من المهارة والقدرة على تنفيذها وذلك لتحقيق هدفين:

1 ـ التنمية الداخلية للمنظمة ولكافة المرؤوسين.

2 ـ ربط عملية التفويض بالتنمية وبالتالي بتخطيط المسار الوظيفي لكل مرؤوس.

المستويات الادارية في التنظيم Organizational Levels

يترتب على مبدأ تدرج السلطة وتفويضها ظهور عدة مستويات إدارية أو تنظيمية، ويتوقف الوزن النسبي لكل مستوى على حجم السلطة المفوضة له والمسؤوليات الواجبة عليه. هذا وتتدرج المستويات الادارية في المنظمة من أعلى إلى أسفل وتشكل في تسلسلها الهيكل التنظيمي.

هذا وينشأ التفكير في تكوين المستويات الادارية لاعتبارات كثيرة سبق ذكرها في مجالات سابقة ويأتي في مقدّمتها التفويض ومبدأ التخصص وتقسيم العمل، إلا أن تكوين الفرد يشكل أحد الاعتبارات الأساسية أيضاً في تكوين هرمية التنظيم، لأن السلوك الاداري للفرد يخضع لتركيبة معقدة من الصعب تحليلها والوقوف على مكوناتها بسهولة فهي تتكون من القدرات التالية:

1 ـ القدرات الجسدية.

2 ـ القدرات النفسية.

3 ـ القدرات الادارية.

وفي إطار المقارنة بين الأفراد نلاحظ إختلافاً واضحاً وتفاوتاً في هذه القدرات بين الأفراد فيما بينهم وحتى بالنسبة للفرد الواحد من وقت لآخر، لأن بعضها يخلق مع الفرد والبعض الآخر يتم اكتسابه ويتطور بالتنمية الذاتية أو بالوسائل التدريبية المتعارف عليها، وعودة إلى قدرات الفرد نجد أنه يتميز بالمحددات التالية:

1 ـ حدودية القدرية الادارية والاشرافية.

2 ـ حدودية المعرفة بكل الأمور.

3 ـ حدودية القدرة العقلية والجسدية.

4 ـ حدودية القدرة على الانتباه.

5 ـ حدودية القدرة على ممارسة كافة الأمور في وقت واحد.

ونتيجة لهذه الفوارق يتم **تصميم** الهيكل التنظيمي وفقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل لكافة أنشطة المنظمة، ومن ثم يتم تسكين الأفراد في هذه الوظائف استناداً إلى التوصيف الوظيفي بهدف تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وبين مواصفات الفرد شاغل الوظيفة. إنطلاقاً من كل هذه الأسباب يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاثة مستويات إدارية أساسية:

1 ـ مستوى الادارة العليا.

2 ـ مستوى الادارة التنفيذية (الوسطى).

3 ـ مستوى الادارة الاشرافية (الدنيا).

1 ـ مستوى الادارة العليا Top level Managers يعتبر هذا المستوى من أعلى المستويات الادارية في منظمات الاعمال بغض النظر عن الشكل القانوني أو حجم المنظمة، ويمارس هذا المستوى كافة المهام التي تتطلب إتخاذ القرارات على مستوى الاهداف، الاستراتيجيات، السياسات وذلك للحفاظ على المنظمة وضمان بقائها ونموها.

2 ـ مستوى الادارة التنفيذية Middle Level Managers ويشكل هذا المستوى في تسلسله التنظيمي المستوى الثاني في المنظمة ويتكون من مديري الادارات المتخصصة التي تخدم في إطار اختصاصها تحقيق الاهداف الفرعية والتي تشكل في النهاية الأهداف الأساسية للمنظمة، ويملك هذا المستوى التنظيمي كافة السلطات التي تسمح له باتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف كل وحدة تنظيمية تقع في هذا المستوى.

3 ـ مستوى الادارة الاشرافية First Level Managers ويشمل هذا المستوى كافة رؤساء الأقسام أو رؤساء الوحدات الاشرافية المعنية مباشرة بتنفيذ الخطط والبرامج، والاشراف عليها لضمان تحقيق الاداء المطلوب لكافة عناصر الانتاج، ويملك هذا المستوى نظراً لقربه من أماكن التنفيذ كافة السلطات التي تسمح له بتصحيح الأداء المنفذ واتخاذ كافة القرارات المتعلقة بضمان تحقيق أهداف المنظمة.

هذا ويمكن توضيح موقع المستويات الادارية الثلاثة وفقاً للشكل التالي:

شكل رقم (11)

تسلسل المستويات الادارية

Top level managens الادارة العليا — مجلس الادارة، المدير العام

Middel level managens الادارة الوسطى — الادارات الأساسية والفرعية

First level managens الادارة الاشرافية — رؤساء الاقسام، رؤساء الوحدات الاشرافية

ونظراً للطبيعة المتخصصة لادارة الأفراد يجب أن يراعى عند تنظيمها الأخذ في الاعتبار احتياجات المنظمة وظروفها وطبيعة نشاطها، وكما يراعى عند إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة اعتبارات وعوامل ذكرناها سابقاً فإنه يراعى أيضاً في تنظيم هذه الادارة اعتبارات ضمن المنظمة: عدد الأفراد بها، التطور التكنولوجي المستقبلي وأثره على نوعية وتركيبة الموارد البشرية فيها.

من جهة ثانية فإنه ينبغي النظر إلى إدارة الأفراد من زاوية أخرى وهي مدى الحاجة إلى وجود إدارة أو قسم يهتم بشؤون الموارد البشرية في المنظمة؟ مع بداية نشأة المنظمة يتركز اهتمام مراكز القرار على إنشاء إدارات متخصصة دون التركيز على رسم هيكل تنظيمي كامل، وبالتالي يقتصر هذا الهيكل على سبيل المثال في منظمة صناعية على إدارة الانتاج، إدارة المبيعات، إدارة المشتريات، الادارة المالية، أما الاهتمام بالأفراد ومشاكلهم فقد تكون من اختصاص أحد الخبراء في شؤون الموارد البشرية.

ومع نمو المنظمة واتساع نطاق نشاطها يبدأ بالتالي نمو عدد الأفراد

فتبرز عندئذٍ الحاجة إلى إنشاء إدارة متخصصة ترعى كافة المسائل التي تهتم بالأفراد . . . الخ ومع تزايد حجم العمل يمكن إنشاء أقسام داخل هذه الادارة كل له اختصاص محدد يتولى نشاط خاص، ويتوقف عدد وطبيعة الأقسام في ادارة الأفراد كما سبق وذكرنا إلى عدة اعتبارات إلا أن أهمها:

1 ـ حجم المنظمة.

2 ـ عدد أفراد القوى البشرية.

3 ـ طبيعة نشاط المنظمة.

4 ـ القوانين والأنظمة الواجب تطبيقها.

5 ـ مدى تركيز أو انتشار نشاط المنظمة.

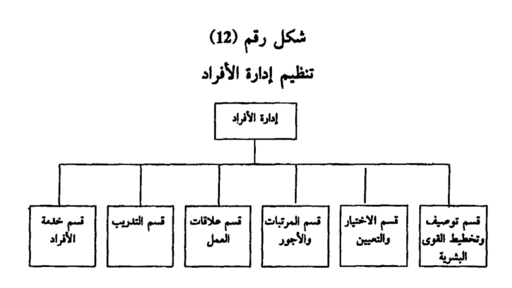
6 ـ فلسفة المنظمة تجاه النظرة إلى إدارة الأفراد.

هذا وعندما يكون للمنظمة أكثر من مصنع، يخصص في العادة في كل منها قسم خاص لادارة الأفراد في المصنع يتبع تنظيمياً مدير المصنع، ولكن جميع رؤساء الأقسام في المصنع هم بالتبعية مسؤولين مباشرة أمام إدارة الأفراد بالمنظمة.

إذاً يتوقف حجم ادارة شؤون الأفراد وتنظيم الأنشطة التي تقوم بها عادة على عدد الأفراد في المنظمة، وعلى نطاق برنامج شؤون الأفراد، والأهمية المعلقة على بعض الوظائف المعينة الخاصة بالأفراد. فإذا كانت المنظمة تضطلع مثلاً بعمليات تدريب وإعادة تدريب على نطاق واسع فإن الأمر يتطلب إقامة قسم خاص للتدريب، وبالمثل إذا كانت المنظمة تطبق برامج واسعة متصلة بنواح معينة، مثل الأمن والأجور والعلاقات العمالية، فإن الأمر قد يتطلب إقامة أقسام منفصلة حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج.

شكل رقم (12)

تنظيم إدارة الأفراد



إدارة الأفراد عملية متكاملة

يعتبر التكامل ميزة أساسية في إدارة الأفراد ويحدد بالتالي كفاءة وفاعلية المنظمة، ويتبلور هذا التكامل في:

1 ـ تكامل إدارة الأفراد مع الادارات الأخرى في المنظمة.

2 ـ التكامل بين مكونات إدارة الأفراد وتقسيماتها الفرعية.

3 ـ التكامل بين الأنشطة التي تمارسها إدارة الأفراد.

1 ـ تكامل إدارة الأفراد مع الادارات الأخرى:

إن وجود إدارة متخصصة لشؤون الأفراد لا يعني إعفاء المديرين في الادارات الأخرى من مسؤوليتهم تجاه الأفراد العاملين معهم، فكل مدير يقوم بعمله من خلال الآخرين المساعدين له، ويقاس نجاح أو فشل كل مدير بنجاح أو فشل الأفراد العاملين معه. وإذا لم يتوفر في المدير القدرة على القيادة والاشراف الفعال فإن وجود إدارة متخصصة لشؤون الأفراد لن يستطيع أن يقدم له الكثير من المساعدة، وهذا يحتم وجود تعاون ومشاركة بين المديرين في الادارات المختلفة في المنظمة وبين المسؤولين عن إدارة شؤون الأفراد.

إن إدارة الأفراد جهاز مساعد لباقي أجهزة المنظمة فهي تمد هذه الأجزاء باحتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة بطريقة تسمح لادارات

المنظمة المختلفة التفرغ لأنشطتها المتخصصة، ومن ثم لا بد أن يكون توجهات إدارة الأفراد، وسياستها وخطط وبرامج العمل بها منظمة وموضوعة في ضوء أهداف الاداء التنظيمي، لذا فإن إدارة الأفراد لا تستطيع أن تنعزل أو تنفصل عن باقي الادارات وإلا كان الفشل في تحقيق الأهداف أمراً أكيداً.

2 ـ التكامل الداخلي لادارة الأفراد:

حتى تستطيع إدارة الأفراد تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وهي مساعدة المنظمة وإداراتها المتخصصة في الوصول إلى النتائج الاقتصادية والاجتماعية المحددة لها فإنها توزع العمل وفق أسس التنظيم بين أقسام وأجزاء داخلية يتخصص كل منها بجانب من العمل (قسم لتخطيط القوى البشرية، وقسم للاختبار قسم... الخ)، ولا شك أن نجاح إدارة الأفراد إنما يتحدد بمدى التوافق والتكامل الذي يتحقق لأجزائها الداخلية، فتلك الأجزاء جميعاً ينبغي أن تسير في اتجاه واحد وفقاً لسياسات واضحة متفق عليها وإجراءات مدروسة لا تعارض بينها.

3 ـ التكامل في أنشطة إدارة الأفراد:

حتى يحقق أي نشاط من أنشطة إدارة الأفراد التأثير المطلوب في الأداء، وتحقيق أهداف الادارة، فإن النجاح في تأدية باقي الأنشطة هو أمر هام، إذ كل نشاط يؤثر في باقي الأنشطة ويتأثر بها.

ويوضح الشكل التالي كيفية هذا التكامل:

شكل رقم (13)

تكامل أنشطة ادارة الأفراد

تخطيط القوى البشرية ←	الاختيار ←	توصيف الوظائف
↓	↓	↓
يؤثر في الاختيار	يؤثر في التدريب	يؤثر في تقييم الأداء
↓	↓	↓
يؤثر في الاداء	يؤثر في الاداء	يؤثر في تحديد الأجور والحوافز

لذا فإن تكامل هذه الأنشطة أمر أساسي وذلك لتعظيم النتائج المطلوبة من إدارة الأفراد وإلا فالنتيجة هي تحول هذه الادارة إلى عبء على المنظمة.

أساسيات ادارة الأفراد

ينبغي أن تعمل المنظمات على تحقيق هيكل أهدافها بأقصى كفاية انتاجية في ضوء حسن استخدام مواردها المتاحة. وإذا كان هذا ينطبق على المنظمة ككل باعتبارها نظاماً متكاملاً فإنه ينطبق بالضرورة على كل مورد على حدة، أو بمعنى آخر بالنسبة لكل عنصر من عناصر الانتاج في أية منظمة، ومن ثم فإن ذلك يوضح الأساس في إدارة الأفراد باعتبار الفرد المحرك الأساسي لكافة العناصر، وهو تحقيق أقصى أداء لأفراد التنظيم وبذلك يتحقق هدف الكفاءة الانتاجية.

لذا ينبغي النظر إلى الفرد بالمنظمة على أنه أصل أساسي يجب التخطيط له ومن ثم انتقائه واستخدامه وأيضاً تقييمه بما يحقق هدف المنظمة. أن مسؤولية القيام بذلك تقع بالضرورة على إدارة الأفراد حيث أنها هي المسؤولة عن تكوين وصيانة الموارد البشرية. تأسيساً على ما تقدم نوجز أساسيات إدارة الأفراد كما يلي:

1 - مع التسليم بأهمية وجود قسم أو إدارة للأفراد بالمنظمة، فإن المسؤولية بالنسبة لوظيفة الأفراد وممارستها هي بالدرجة الأولى مسؤولية الادارة العليا ودور القسم أو الادارة المختصة بشؤون الأفراد ما هو إلا دور مساعد بالنسبة للادارة العليا، لذا يقع من ضمن مسؤولية المديرين كل في نطاق اختصاصهم إدارة شؤون مرؤوسيهم الأمر الذي يتطلب إعداداً مسبقاً لهم وليس باعتبارهم مسؤولين فقط وبالدرجة الأولى عن العمل أو الانتاج في أقسامهم أو إدارتهم دون الاهتمام بالناحية الانسانية المتعلقة بادارة وظيفة الأفراد في أقسامهم أو إداراتهم.

2 - أن ادارة وظيفة الأفراد تتطلب بالضرورة نظرة كاملة بالنسبة لمستقبل المنظمة، ومن ثم ضرورة التخطيط للموارد البشرية بما يكفل استمرار تدفق الأفراد إلى المنظمة حسب احتياجاتها بالأعداد والأنواع

المناسبة واستخدامها والتنسيق بينها، مع مراعاة استمرار تنميتها وترقيتها داخلياً لضمان نموها واكتفائها ذاتياً - ولو إلى حد كبير - بالنسبة لشغل وظائفها داخلياً، الأمر الذي يكفل الحيوية والاستمرار للمنظمة.

3 - أن وجود هيكل تنظيمي واضح يساعد على تحديد الوظائف المطلوبة من حيث مكوناتها ويعتبر الركن الأساسي في عملية التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، مع ما يتطلب ذلك من تحليل الوظائف وتقييمها في ضوء احتياجات المنظمة المستقبلية حتى يكون التخطيط للموارد البشرية مبنياً على أسس موضوعية.

4 - إن ممارسة وظائف إدارة الأفراد هي عملية مستمرة في المنظمة، بمعنى أن ممارسة وظيفة كالاختيار والتعيين أو التدريب أو تقييم الأداء أو التدريب أو غيرها ينبغي اعتبارها جميعاً من الأعمال المستمرة، وليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية حتى لا يترتب على ذلك عدم إعطائها القدر الواجب من الاهتمام أو العناية من جانب المنظمة.

حالة خبير التنظيم

تأسست الشركة اللبنانية لصناعة البلاستيك عام 1992 وكان عدد الأفراد العاملين بالشركة لا يزيد عن 35 فرداً ما بين فنيين وإداريين. مع بداية عام 1996 توسعت أعمال الشركة نتيجة لتزايد الطلب على أصنافها ولجودة منتجاتها ولقدرتها على المنافسة في السوق، ولمواجهة هذا الطلب قررت الشركة زيادة خطوط انتاجها مما استوجب زيادة في عدد الموارد البشرية فيها لمواجهة الزيادة في الانتاج، علماً بأن الشركة قد قررت ضم وشراء الشركة المتحدة للبلاستيك والتي يبلغ عدد الأفراد فيها حوالى 250 فرد، وبالتالي من المتوقع أن يصبح إجمال القوى البشرية بالشركة حوالى 450 فرداً.

ولمواجهة هذا العدد من القوى البشرية قرر مجلس إدارة الشركة إنشاء إدارة متخصصة للأفراد ليحل مكان قسم الأفراد الذي أنشئ في منتصف عام 1992.

بوصفك خبيراً في التنظيم الاداري عُرضت عليك الأنشطة التالية:

1 ـ الاختيار.

2 ـ تخطيط برامج التدريب.

3 ـ توصيف الوظائف.

4 ـ العلاقات النقابية.

5 ـ المقابلات.

6 ـ التدريب الخارجي.

7 ـ تقييم الأداء.

8 ـ الشكاوى.

9 ـ الاختبارات.

10 ـ التدريب الداخلي.

11 ـ استقصاء الأجور والحوافز.

12 ـ المعاشات.

13 ـ التعيين.

14 ـ التدريب الصناعي.

15 ـ استقصاء الروح المعنوية.

16 ـ تقييم التدريب.

17 ـ التأمينات.

18 ـ الخدمات الترفيهية.

19 ـ السياسات.

20 ـ الاجراءات.

21 ـ المؤشرات الرقابية.

22 ـ العلاج والخدمات.

23 ـ الاسعافات الأولية.

24 ـ التحليل احصائي.

25 ـ البحوث والتقارير.

26 ـ البرامج الصحية.

27 ـ الفحص الطبي.

28 ـ النشرات الدورية.

29 ـ برامج الاقتراحات.

30 ـ المناخ التنظيمي.

طلبت الشركة منك رسم الهيكل التنظيمي لادارة الافراد يتناسب مع الأنشطة المشار اليها.

وظائف ادارة الأفراد

تهتم إدارة الأفراد بتحقيق الكفاية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية، وبخلق مناخ تنظيمي يضمن تنمية العلاقات الانسانية وارتفاع الروح المعنوية، هذا الاهتمام يعتبر المدخل الوحيد القادر على ضمان جودة اداء هذه الموارد وبالتالي كفاءة الاداء التنظيمي.

ولتحقيق هذه الكفاءة تتولى إدارة الأفراد ممارسة مجموعة الوظائف التالية:

1 ـ وظيفة توصيف الوظائف.

2 ـ وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

3 ـ وظيفة الاختيار والتعيين.

4 ـ وظيفة تحديد هيكل الأجور.

5 ـ وظيفة تحفيز الموارد البشرية.

6 ـ وظيفة تقييم الأداء.

7 ـ وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية.



الفصل الثالث

توصيف الوظائف

Job Description

- مفهوم وظيفة توصيف الوظائف
- أهداف توصيف الوظائف.
- البيانات الأساسية للتوصيف وطرق جمعها.
- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.
- اعتماد وصف الوظائف.
- نماذج لتوصيف الوظائف.
- قائمة استقصاء توصيف الوظائف.

مفهوم وظيفة توصيف الوظائف

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات، أساليب عمل، معدلات أداء، كما يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب، كما يتضمن التوصيف تحديد للعلاقات المتوازنة والمتتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح امكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد، أو على مستويات أعلى.

ويقصد بالتوصيف أيضاً الفحص والدراسة التفصيلية المنظمة لها بغرض تحديد الواجبات والجزئيات التي تتكون منها، بيئة العمل المحيطة، والأدوات والمعدات والآلات المستخدمة لإنجازها، الخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بكفاءة عالية.

هذا ويساعد توصيف الوظائف على إعطاء هذه الصورة حتى يمكن اختيار الفرد الذي يستطيع اداء وظيفته بكفاية ونجاح وبأقل مجهود، كما أن توصيف الوظائف يعتبر من أهم المقومات التي تستند اليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بادارة الموارد البشرية في المنظمة.

أهداف توصيف الوظائف

إن التوصيف خطوة ضرورية لمساعدة المنظمة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة، إذ أن الإلمام الكامل بواجبات ومسؤوليات الوظائف يمكن الإدارة من تنظيم هذه الموارد، ووضع سياسات التوظيف على أسس

سليمة، وفيما يلي أهداف التوصيف:

1 ـ اختيار الفرد الملائم للوظيفة:

يبين التوصيف الاستعدادات والقدرات والسمات الإنسانية التي ينبغي أن تتوافر في الفرد ليمارس وظيفته بفاعلية، وبذلك تركز إدارة الأفراد على اختيار الفرد الذي تتوافر فيه الخصائص والسمات المطلوبة.

2 ـ وضع برامج سليمة للتدريب:

عند وضع برامج التدريب للأفراد تواجه ادارة الأفراد مشكلتين رئيسيتين هما: تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها واسلوب التدريب المناسب.

ويزود التحليل إدارة الأفراد ببيانات كافية تساعدها على حل المشكلتين السابقتين، إذ تبين المعارف والمهارات التي ينبغي أن يكتسبها الفرد من التدريب، كما تبين طبيعة العمل ومكونات الوظيفة مما يساعد على جدولة التدريب، كما يفيد في وضع خطة التدريب لإعداد الفرد للوظيفة الجديدة عند نقله أو ترقيته إذ يبين تحليل وظيفته الأصلية ووظيفته الجديدة الفجوة التدريبية التي تتطلبها الوظيفة الجديدة والتي لم تكن تحتاج إليها الوظيفة الأصلية لتدريب الفرد عليها.

3 ـ وضع الأسس السليمة للنقل والترقية:

يبين التوصيف المهارات والخبرة والقدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة، وبذلك تتضح الوظائف التي تتشابه من حيث خصائصها الإنسانية، مما يسهل معه وضع أسس سليمة للنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة.

4 ـ رسم سياسة عادلة للأجور:

يساعد التحليل على تقويم الوظائف المختلفة أي تحديد الأهمية النسبية لكل منها وقيمتها للمنظمة، وما تتطلبه من خبرة وقدرات خاصة،

وبذلك يمكن وضع سياسة عادلة للأجور إذ تمنح الوظائف المتساوية في القيمة والمسؤولية أجوراً متساوية، ويزيد الأجر بزيادة الأهمية النسبية للوظيفة وقيمتها.

5 ـ تحسين نظم العمل:

يساعد التوصيف على إعطاء وصف كامل عن الوظيفة، وخطوات إنجازها والترتيب الذي تنجز به هذه الخطوات، ووقت إنجازها، وكيفية أدائها، وبذلك يكون من السهل تبسيط الإجراءات عن طريق حذف الخطوات والجزئيات غير المنتجة التي لا تشارك في تحقيق الغرض من الوظيفة، وبإدماج بعض الخطوات، أو بإعادة ترتيب بعض الخطوات أو تبسيطها مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وسرعة الاداء.

6 ـ تحسين بيئة الوظيفة:

يكشف التوصيف عن البيئة التي يعمل فيها الفرد ويبين النواحي التي ينبغي العناية بها وتحسينها حتى يعمل الأفراد في ظروف بيئية مناسبة تشجعهم على أداء وظائفهم وترفع معنوياتهم.

البيانات الأساسية لتوصيف الوظائف وطرق جمعها

تستند عملية التوصيف لتحقيق الأغراض التي سبق الاشارة اليها، على مجموعة متكاملة من البيانات يجب تجميعها بعناية خاصة حتى يمكن تحليلها بدقة، كي تتمكن المنظمة من الاستناد عليها لرسم السياسات الخاصة بادارة الأفراد، وبالتالي ينبغي مراعاة الدقة في جمع وتحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة إذ قد يترتب على أخطاء التوصيف مشكلات معقدة على مستوى المنظمة ككل مما يؤدي بالنتيجة إلى خلل في الاداء التنظيمي.

هذا ولما لهذه الوظيفة من أهمية خاصة، تلجأ المنظمات إلى بيوت الخبرة للاستعانة بها عند القيام بتوصيف الوظائف وذلك لضمان تحقيق التوافق والتوازن بين مكونات الوظيفة وأبعادها وبين مكونات ومواصفات شاغل الوظيفة.

وفيما يلي البيانات الأساسية التي يجب مراعاتها عند تحليل الوظائف

1 ـ التعريف بالوظيفة ومستواها التنظيمي.

2 ـ وصف للواجبات والمسؤوليات.

3 ـ السلطات المعطاة لشاغل الوظيفة.

4 ـ بيئة ومحيط الوظيفة.

5 ـ خطوات ومعدل الاداء المطلوب.

6 ـ المقومات الانسانية للوظيفة.

7 ـ العلاقات الوظيفية.

8 ـ مواصفات شاغل الوظيفة.

هذا ويمكن جمع البيانات السابقة بطرق متعددة تختلف باختلاف ظروف الوظيفة والغرض من التوصيف، ويفضل أن يقوم محلل الوظائف باتباع أكثر من طريقة حتى يقارن البيانات التي يحصل عليها ويضمن صحتها ودقتها.

ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق لجمع البيانات المتعلقة بتوصيف الوظائف:

1 ـ طريقة المقابلة.

2 ـ طريقة الاستقصاء.

3 ـ طريقة الملاحظة الشخصية.

1 ـ طريقة المقابلة Interview:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً وأكثرها دقة لأنها تعتمد على الاجتماع المباشر بشاغل الوظيفة، وتوجيه كافة الأسئلة المتعلقة به وبمكونات الوظيفة التي يمارسها.

ومما لا شك فيه أن المقابلة تساعد القائم بالتوصيف على الاتصال بالرئيس المباشر لشاغل الوظيفة، وبالتالي استخلاص المعلومات خاصة عن الاداء التي قد تكون غافلة عن شاغل الوظيفة.

أن طريقة المقابلة هذه تساعد كثيراً القائم بالتوصيف من إجراء مقارنة بين البيانات التي حصل عليها من الرئيس المباشر وشاغل الوظيفة، وبالتالي يستطيع الوقوف على مدى صحتها والتحقق من دقتها.

وبالرغم من فعالية هذه الطريقة في جمع البيانات، إلا أن نجاحها يتوقف بالدرجة الأولى على تعاون شاغل الوظيفة خاصة عند ميله إلى عدم التعاون إذا شعر أن المقابلة ستؤدي إلى نتائج لا تتفق في مجملها مع مصلحته، وفي هذا الاطار يجب على القائم بالتوصيف خلق مناخ يتيح لشاغل الوظيفة الافضاح عما يفكر به لضمان صحة ودقة البيانات، وإلا ستكون النتائج المترتبة على المقابلة بعيدة عن الواقع.

يتضح مما سبق أن لهذه الطريقة مزايا متعددة نوجزها:

1 ـ تمكن من الحصول على معلومات وبيانات كاملة ودقيقة عن الوظيفة.

2 ـ لا تعتمد على وصف شاغل الوظيفة لوظيفته.

3 ـ تمكن من التمييز بين البيانات والمعلومات الدقيقة والبيانات غير الضرورية نتيجة للملاحظة المباشرة للقائم بالتوصيف.

4 ـ تمكن من توضيح كثير من الأسئلة والتساؤلات وعدم الوقوع في أخطاء إساءة فهم الأسئلة.

بالمقابل يعيب هذه الطريقة ما يلي:

1 ـ تتطلب وقتاً طويلاً خاصة عند القيام بتوصيف عدد كبير من الوظائف.

2 ـ إرتفاع التكلفة نسبياً مع إنخفاض انتاجية شاغل الوظيفة أثناء مدة المقابلة.

3 ـ إهمال شاغل الوظيفة لبعض أجزاء وظيفته خاصة التفصيلية منها لأنه تعود على أدائها بطريقة روتينية.

4 ـ عدم استطاعة كثير من الأفراد التعبير عن أفكارهم مما يقلل من فاعلية البيانات المستخلصة من المقابلة.

2 ـ طريقة الاستقصاء Questionnaire :

تعتمد هذه الطريقة على اعداد نموذج أو قائمة من الأسئلة متعددة الاتجاهات والجوانب التي تتصل مباشرة بالوظائف ومن ثم توزع على كافة

أفراد التنظيم للاجابة عليها، ومن ثم إعادتها إلى القائمين بالتوصيف حيث يتم مراجعتها، ومن ثم تبوب هذه البيانات تمهيداً لتوصيفها.

مزايا طريقة الاستقصاء:

تمتاز هذه الطريقة بما يلي:

1 - سرعة تجميع البيانات كونها توزع على عدد كبير من الأفراد.

2 - لا تحتاج إلى وقت طويل يخصص لكل فرد على حدة وإنما لوقت قصير ولجميع الأفراد.

3 - قلة التكاليف نظراً لعدم تعطيل الفرد عن أداء عمله الا لوقت قصير.

عيوب طريقة الاستقصاء:

يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

1 - صعوبة صياغة قائمة الاسئلة أو صحيفة الاستقصاء التي تساعد على جمع المعلومات.

2 - صعوبة توحيد وتبويب البيانات واستخلاص النتائج نظراً لاستخدام مصطلحات وألفاظ مختلفة ذات دلالات متشعبة الاجابات.

3 - تعرض المجيبين على الاستقصاء لاخفاء معلومات كثيرة لعدم وضوح الأسئلة في كثير من الأحيان.

4 - عدم تعاون المجيبين على إعطاء بيانات دقيقة وذلك لشعورهم بالخوف من نتائج التوصيف، وذلك لعدم وجود اتصال شخصي بينهم وبين القائم بالتوصيف لتوضيح الهدف من التوصيف.

بالاضافة إلى الطريقتين السابقتين تعمد ادارة الأفراد على الجمع بين الطريقتين إذ تستخدم قائمة الاستقصاء في بداية التوصيف ومن ثم بعد إعادتها يتولى القائم بالتوصيف فحص البيانات والتأكد من دقتها وصحتها وذلك للكشف عن المواضيع التي تحتاج إلى المزيد من التفسير والتوضيح ويلي ذلك القيام بالمقابلات لشاغلي الوظائف والرؤساء المباشرين لتوضيح الموضوعات السابقة.

3 ـ طريقة الملاحظة الشخصية Observation :

تستخدم هذه الطريقة في توصيف الوظائف التي تتصف بالتكرار، وتتم عن طريق ملاحظة القائم بالتوصيف للفرد أثناء قيامه لكافة المهام المتعلقة بوظيفته مع اختبار كامل لكافة الوسائل والأدوات التي يستخدمها بغرض التحليل.

تعتبر هذه الطريقة من الطرق المساعدة للطريقتين السابقتين، إذ تساعد على تكوين فكرة مبدئية عن الوظيفة ومن ثم يتم استخدام الطرق الأخرى.

تحديد مواصفات شاغل الوظيفة

يقصد بذلك تحديد الشروط والمهارات والقدرات والمعارف التي يتطلب توافرها في شاغل الوظيفة، كما يتضمن التحديد أيضاً بعض الصفات الشخصية والقدرات الاجتماعية.

إعتماد وصف الوظائف

بعد تحديد وصف الوظيفة يتطلب الأمر تقديمه إلى الرئيس المباشر وللفرد شاغل الوظيفة لمراجعته، ويهدف هذا الاجراء إلى التأكد من صحة ما جاء من بيانات ومعلومات في التوصيف حيث احتمال وجود بعض الاخطاء ما زال ممكناً برغم الدقة المستخدمة في إعداد وصف الوظيفة.

وبعد مراجعة مكونات توصيف كل وظيفة تسجل في بطاقات تسمى بطاقات وصف الوظيفة Job Description Cards يراعى بكل بطاقة معلومات عن الوظيفة ومواصفات شاغلها، كما يراعي سهولة قراءتها وفهمها من قبل من له علاقة بها، وبعد ذلك تعتمد هذه البطاقات من قبل إدارة الأفراد.

من جهة أخرى إن تخصيص بطاقة لكل وظيفة يحقق مجموعة من الأهداف:

1 ـ تحسم التعارض بين الفرد والمنظمة من إساءة فهم واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

2 ـ تضع وصفاً محدداً للوظيفة لا يحتمل أي لبس، أي أنها تعتبر وسيلة للاختبار.

3 ـ تمكن المنظمة من معرفة واجبات ومسؤوليات الوظائف.

4 ـ تمكن المنظمة من إنشاء وظائف جديدة أو ضبط والاشراف على الوظائف الحالية.

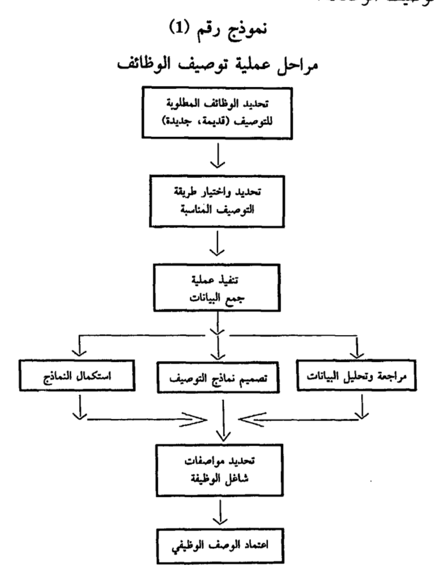
5 ـ تمكن المنظمة من رسم الهيكل التنظيمي بوضوح.

6 ـ تمكن المنظمة من رسم اتجاهات الوظائف المستقبلية وأبعاد الهيكل التنظيمي الحالي.

وفيما يلي نموذج يبين المراحل المختلفة التي تتكون منها وظيفة توصيف الوظائف:

نموذج رقم (1)

مراحل عملية توصيف الوظائف



نموذج رقم (2)

توصيف وظيفة

إسم الوظيفة: ....

القسم التابعة لها: .... الادارة التابعة لها: ....

الدرجة الوظيفية: ....

مسؤوليات الوظيفة: ....

الاعمال الواجب أن تؤدى: ....

* أعمال متكررة: ....

* أعمال غير منتظمة: ....

طريقة أداء الوظيفة: ....

درجة الاتصال بالزملاء: ....

علاقة الوظيفة بالخارج: ....

نطاق الاشراف: ....

الظروف البيئية للوظيفة: ....

إسم المسؤول عن تحديد المواصفات: .... التوقيع: ....

التاريخ: ....

إسم مراجع المواصفات: .... التوقيع: ....

التاريخ: ....

إسم معتمد التوصيف: .... التوقيع: ....

التاريخ: ....

رأي:

مدير إدارة الأفراد: ....

(أو الخبير أو الاستشاري): التوقيع: .... التاريخ: ....

نموذج رقم (3)

قائمة استقصاء

توصيف الوظائف

التاريخ: . . . .

الاسم: . . . .

اسم الوظيفة: . . . .

الادارة التابع لها: . . . .

إسم الرئيس المباشر ووظيفته : . . . .

الدرجة الوظيفية: . . . .

1 ـ ما هي طبيعة الوظيفة التي تمارسها (الشرح بالتفصيل)

. . . .

. . . .

. . . .

. . . .

. . . .

2 ـ الواجبات الأساسية للوظيفة: . . . .

. . . .

أ ـ حدد الأعمال التي تقوم بها يومياً: . . . .

. . . .

ب ـ حدد الأعمال التي لا تقوم بها بانتظام: . . . .

. . . .

3 ـ حدد الأشخاص بالمنظمة التي تحتم طبيعة عملك الاتصال بهم ولماذا؟

. . . .

4 ـ هل أنت مسؤول عن الاشراف أو تعتبر مسؤولاً رئيسياً لأفراد آخرين ؟

. . . .

أذكر أسماء وظائفهم: ....

5 ـ ما هي التجهيزات والمعدات والآلات المستخدمة أثناء ممارسة عملك؟.....

....

6 ـ هل يتطلب العمل منك بذل مجهود جسماني بصفة دائمة؟ ....

....

7 ـ هل تتعرض لظروف غير عادية في مكان عملك؟ ....

8 ـ هل تشغل هذه الوظيفة منذ التحاقك بالخدمة في المنظمة؟ ....

....

9 ـ أذكر إذا كان الجواب بالنفي الوظائف الأخرى التي شغلتها: ....

....

10 ـ إذا أخذت في الاعتبار الخبرة التي اكتسبتها أثناء القيام بعملك الحالي وفي الوظائف الأخرى، ما هي الوظيفة التي تتوقع أن ترقى إليها؟

وظيفة: ....

أو : 1 ـ .... 2 ـ ....



الفصل الرابع

تخطيط الموارد البشرية

Human Resource Planning

- مقدمة.
- مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
- مقومات تخطيط الموارد البشرية.
- المشكلات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية.
- الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية.

مقدمة

لا بد أن يكون مفهوماً منذ البداية أن وظائف إدارة الأفراد هي وظائف مستمرة ومتكاملة، فمع بداية تأسيس المنظمة يستوجب تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وظيفة تخطيطية تقوم بها الادارة العليا بمشاركة إدارة الافراد إن وجدت أو خبير استشاري في مجال الموارد البشرية والتنظيم، من جهة ثانية تمارس هذه الوظيفة أيضاً مع كون المنظمة في حالة استقرار ونمو وذلك لأسباب كثيرة يأتي في مقدمتها خصائص المنظمات في العصر الحديث وعلاقتها بالمتغيرات الداخلية والخارجية. إن استجابة المنظمات للتغيير نتيجة للتعامل مع هذه المتغيرات سيعكس بالضرورة ديناميكية التنظيم والأفراد في المستقبل، وفي هذا الاطار لا بد من إعادة تخطيط الموارد البشرية لمواجهة هذه الاستجابة لضمان فاعلية أداء الموارد البشرية مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الفاعلية تتوقف بالدرجة الأولى على تغيير موازٍ لأنماط الاداء لكافة أفراد التنظيم وجماعات العمل كي تتفاعل مع الاداء الجديد.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يمكن تحديد الاطار الأساسي لمفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الهدف من عملية التخطيط والذي يتحدد بالآتي:

«تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات والمحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات».

هذا وتنطوي عملية التخطيط أساساً على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك

في ظل ظروف عدم التأكد التي تحيط ببيئة المنظمة، هذا وترجع أهمية التخطيط إلى رغبة المنظمة ممثلة بادارة الأفراد في حسن استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد.

ويمكن أن نعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفايات.

والتخطيط في مجال الموارد البشرية ضروري لكفاءة اداء المنظمة عن طريق توفير الأعداد الملائمة من التخصصات الملائمة وفي الوقت الملائم لانجاز الخطة التي تضعها المنظمة.

هذا وتخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ أن التنسيق بين خطة الموارد البشرية وخطة الإنتاج وخطة التمويل وغير ذلك من خطط الإدارة هو أمر حتمي، إذ أن خطة الأفراد توضع أساساً في اطار خطط كافة الادارات التنفيذية الانتاجية منها والخدمية.

فتخطيط الموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء منظمات جديدة وذلك لتحديد الأفراد المطلوبين، وهو ضروري أيضاً في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة، إذ قد يتطلب الأمر أنواع جديدة من المهارات أو زيادة أو نقص تخصصات معينة؛ وليس معنى ذلك أن التخطيط في هذا الميدان ليس هناك حاجة إليه في حالة المنظمات المستقرة، إذ ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن الضياع الطبيعي في مجال الأفراد، كالنقل الناشئ عن إحالة بعض الأفراد إلى التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات أخرى مما يتطلب توفير وإعداد من يأخذ مكانهم، وطبيعي أيضاً أن تحدث إعادة للتنظيم أو تبسيط للاجراءات مما يسبب تغيير في هيكل الموارد البشرية يجب تقييمه.

مقومات تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية كأي نوع آخر من التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الافراد، وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه

البيانات ودقتها، وواضح أنه إذا لم تتوافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط، أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول إلى خطة دقيقة، وبناء عليه فإن مقومات تخطيط الموارد البشرية هي:

1 ـ وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية.

2 ـ وضوح خطط كافة إدارات المنظمة.

3 ـ وضوح السياسات الانتاجية المالية بصفة خاصة.

4 ـ وجود وصف تحليلي للوظائف.

5 ـ التغييرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.

6 ـ وجود تنظيم إداري واضح.

8 ـ سرعة الاجراءات ووضوح الدورات المستندية.

9 ـ التشريعات العمالية المعمول بها.

المشكلات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية

لا يمكن أن تمارس المنظمة نشاطها الاقتصادي وأن تستمر في هذا النشاط دون وجود تخطيط واضح للموارد البشرية خلال فترات زمنية متتالية، وقد تعددت الأسباب التي تؤدي إلى فشل هذا التخطيط، هذا وقد يترتب على سوء أو غياب عملية التخطيط المشكلات التالية:

1 ـ وجود فائض في القوى البشرية في بعض الوظائف ووجود عجز في وظائف أخرى.

2 ـ تعطيل الطاقات الانتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في القوى البشرية.

3 ـ عدم تناسب القوى البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والاعداد اللازمة.

4 ـ اضطرابات وظائف ادارة الأفراد.

5 ـ اضطراب الاداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالاحلال أو التركيبة الانتاجية لهذه الموارد.

الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية

فيما يلي تتابع الخطوات الأساسية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية:

1 ـ تحديد حجم المبيعات المتوقع تحقيقه خلال الفترة التي يعد عنها تخطيط الموارد البشرية.

2 ـ رسم خطة وبرامج الانتاج اللازمة لانتاج حجم المبيعات المتوقع ولنفس الفترة المعد عنها التخطيط.

3 ـ تقدير الوظائف المطلوبة لتنفيذ البرامج الانتاجية الذي يعكس تقدير العدد المطلوب من الموارد البشرية.

4 ـ تحليل معدلات الغياب، دوران العمل والاحلال.

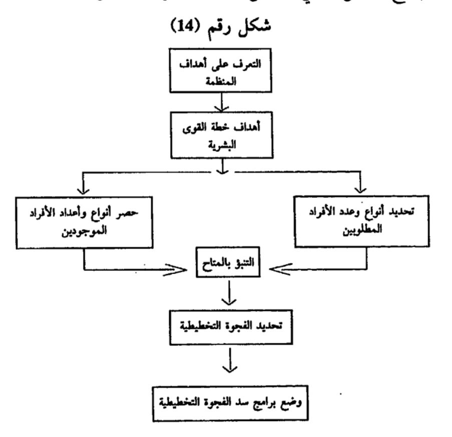
5 ـ تحديد العدد المتاح من الموارد البشرية أثناء عملية التخطيط.

6 ـ مقارنة العدد المطلوب بالمتاح من الموارد البشرية.

7 ـ إتخاذ القرارات التصحيحية الناتجة عن المقارنة.

يوضح الشكل التالي تسلسل هذه العناصر ومدى ترابطها:

شكل رقم (14)



1 ـ تحديد حجم المبيعات المتوقعة:

تتولى إدارة المبيعات في المنظمات الاقتصادية عملية التنبؤ بحجم المبيعات خلال فترة مستقبلية قد تكون ستة أشهر أو سنة معتمدة في ذلك على أسلوبين:

1 ـ التنبؤ بالمبيعات عن طريق خبرة الادارة في هذا المجال.

2 ـ التنبؤ بالمبيعات بالطرق العلمية عن طريق مقارنة المبيعات لعدة سنوات سابقة باستخدام السلاسل الزمنية.

هذا ويتوقف نجاح المنظمة في تحقيق الحجم المطلوب من المبيعات على فعاليتها في السيطرة على كافة العوامل التي تؤثر على المبيعات في السوق المحلي أو الخارجي، مع الأخذ في الاعتبار عدم قدرتها على السيطرة المطلقة على بعض العوامل كالظروف الاقتصادية المفاجئة أو سياسة الدولة الاقتصادية والقانونية.

2 ـ رسم خطة وبرامج الانتاج:

بعد تقدير حجم المبيعات، تبدأ مرحلة جدولة الانتاج وفق برامج كمية وزمنية قد تكون يومية، أسبوعية أو شهرية، وترتكز هذه الجدولة على المبيعات المقدرة وعبر مواعيد التسليم المتفق عليها مع عملاء المنظمة مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التخزين في الأحوال التي تقتضي هذه العملية.

3 ـ تقدير الاحتياجات من الوظائف والموارد البشرية:

تعكس البرامج الانتاجية احتياجات المنظمة من كافة الوظائف اللازمة لترجمة هذه البرامج إلى أرقام أو كميات من المبيعات، وفي هذا الاطار لا بد وأن نشير إلى الاختلاف النوعي للوظائف فيما بينها على النحو التالي:

1 ـ وظائف تحتاج إلى مهارات ذهنية أو عقلية.

2 ـ وظائف تحتاج إلى مهارات جسدية.

3 ـ وظائف تحتاج إلى مهارات إدارية وسلوكية.

بعد تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للانجاز تبدأ مرحلة تخطيطية أخرى

تتعلق بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، هذا ويتوقف هذا التقدير على طبيعة الوظائف المشار اليها سابقاً ويتم تقديرها كما يلي:

الوظائف التي يمكن قياسها كمياً أو رقمياً:

هناك ثلاث طرق لتقدير الموارد البشرية لهذه الوظائف:

1 ـ تقديرات يتولى القيام بها المسؤولين في المنظمة من المديرين ورؤساء الأقسام.

2 ـ تحديد مواصفات معيارية تتحدد بنوع التكنولوجيا المستخدمة مثال: عدد الأفراد اللازمين للعمل على آلة معينة.

3 ـ تحليل للعلاقة بين حجم الانتاج أو حجم المبيعات وعدد الأفراد فيها. وتنطوي هذه الطريقة على دراسة العلاقة بين مؤشرات الانتاج والمبيعات والأفراد خلال فترة زمنية سابقة لاستخلاص معادلة يمكن الحكم من خلالها على الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

الوظائف الأخرى:

وهي عكس الوظائف السابقة وعلى سبيل المثال: وظائف الحسابات السكرتارية والشؤون القانونية . . . الخ. ويعتمد التقدير لهذه الوظائف على حالتين:

الأولى: تقديرات حكمية باعداد الأفراد المطلوبين في كل وظيفة ويقوم بهذه التقديرات المديرين ورؤساء الأقسام.

الثانية: استخدام معدلات الاداء، وفي هذه الطريقة يحلل الاداء للتعرف على ناتج الاداء في الوظيفة ثم يتم استخراج معدلات الاداء المعيارية من هذه النواتج بالنسبة للفرد/ زمن، وبمعرفة حجم ناتج الأداء المطلوب انجازه خلال الفترة الزمنية التي يتم التخطيط لها يمكن معرفة عدد الأفراد اللازمين لانجاز هذا الحجم مثال:

$$\text{عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل معين} = \frac{\text{حجم عبء العمل المطلوب إنجازه}}{\text{معدل أداء الفرد}}$$

$$\text{عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل فرز البريد} = \frac{\text{عدد المراسلات خلال السنة}}{\text{معدل المراسلات التي يمكن للفرد الواحد فرزها بالسنة}}$$

4 ـ تحليل الغياب، دوران العمل والاحلال:

1 ـ الغياب Absentecism:

يعني مفهوم الغياب هو انقطاع الفرد عن العمل، ويدخل في هذا الاطار الغياب المتعلق بالمرض أو الاصابات الناتجة عن العمل، مع الأخذ في الاعتبار أن المرض لفترة طويلة لا يدخل في هذا المفهوم لكون الادارة تعتبر الفرد غائباً إذا لم يمارس المهام المخططة له.

ويقاس غياب العمل بطرق متعددة وتختلف المقاييس التي تستخدمها المنظمة وفقاً لاحتياجاتها.

هذا وتساعد هذه المقاييس على تحديد كافة التكاليف الناتجة عن الغياب، وأيضاً مساعدة الادارة عن طريق المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات لحل هذه المشكلة.

وفيما يلي تصنيف هذه المقاييس:

معدل تعدد الغياب: يتم تحديد هذا المعدل وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{عدد مرات الغياب}}{\text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

معدل تعدد الغياب: يتم استخراج هذا المعدل وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{عدد أيام الغياب خلال فترة معينة}}{\text{عدد مرات الغياب خلال نفس الفترة}} \times 100$$

معدل ساعات العمل الفاقدة: إن أكثر المعدلات شيوعاً لاستخراج هذا المعدل هي:

$$\frac{\text{ساعات العمل الفاقدة ـ الفاقد الناتج من التوقف}}{\text{إجمالي ساعات العمل العادية والاضافية}}$$

2 ـ تحليل دوران العمل Labor Turnover

تواجه الكثير من المنظمات حالات متعددة لترك الأفرادْ العاملين بها للالتحاق بوظائف مماثلة في منظمات منافسة أو منظمات تتضف بمزايا متعددة لا تتوافر فيها هذه المزايا أو الخصائص، ومما لا شك فيه أن معرفة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى ترك العمل للاسباب السابقة تساعد الادارة على اتخاذ القرارات للقضاء عليها والاحتفاظ بالموارد البشرية الخاصة بها، نظراً لما تسببه عمليات الترك الدائم إرتفاع تكاليف الاختيار لملء الوظائف الشاغرة، وما قد يتسبب التحاق الفرد الجديد في العمل من اهتمام وتدريب قبل الوصول به إلى الاداء المطلوب، علاوة على ما قد يسببه من أخطاء في التنفيذ في المراحل الأولى للعمل.

تأسيساً على ما تقدم يقصد بمعدل دوران العمل نسبة الأفراد الذين يتركون المنظمة لسبب أو لآخر، وبالتالي فإن إرتفاع أو إنخفاض هذا المعدل يعكس قوة أو ضعف النظم والسياسات وطبيعة المناخ الانساني السائد، لذا على ادارة الأفراد تحليل الاسباب التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل، واتخاذ كافة القرارات الكفيلة في تطوير سياسات إدارة الأفراد حتى تتمكن من صيانة الموارد البشرية وبالتالي على فعالية الاداء التنظيمي بشكل عام.

هذا ويقاس معدل دوران العمل بالمعادلة التالية:

$$\frac{\text{عدد حالات الاحلال ـ الأفراد الذين لا يمكن تجنب تركهم}}{\text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

إن تحليل معدل دوران العمل يساعد الادارة على تشخيص وتحليل الاسباب الحقيقية التي أدت إلى هذا الارتفاع، علماً بأن هذا المعدل المرتفع قد يكون في قسم معين أو إدارة معينة وليس بالمنظمة ككل، مما يعني وجود مشاكل خاصة في هذا القسم أو تلك الادارة.

وبصفة عامة يعتبر إرتفاع معدل دوران العمل من المؤشرات الاساسية التي تساعد على تحديد أمرين:

1 ـ مدى فاعلية ومتانة التنظيم بمكوناته الأساسية.

2 ـ مدى فاعلية سياسات إدارة الأفراد.

بالمقابل لا يعتبر إنخفاض معدل دوران العمل بالضرورة مؤشراً إيجابياً عن التنظيم أو السياسات وإنما يتطلب الأمر تحديد طبيعة المناخ الانساني السائد ودرجة رضا الأفراد عن طريق التحليل المستمر لاتجاهاتهم واحتياجاتهم للوقوف على حقيقة الوضع الذي يؤدي إلى ارتفاع أو إنخفاض معدل دوران العمل.

3 ـ تحليل احتياجات الاحلال Replacement Needs

ويقصد بذلك تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة خلال الفترة التي يجري فيها التخطيط، ويتم هذا التقدير بدراسة كل عنصر من العناصر التالية:

الترك المؤقت بسبب:

ـ الغياب.

ـ الاجازات.

ـ الاعارات.

الترك الدائم بسبب:

ـ الاحالة والاستقالة.

ـ الترقية.

ـ النقل.

ـ العجز والاصابة.

ـ الوفاة.

ـ التقاعد.

5 ـ تحديد العدد المتاح من الموارد البشرية:

ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل عرض العمل داخل المنظمة من خلال المعادلة التالية:

عدد الأفراد في أول المدة + المعينين خلال الفترة

المعد عنها التخطيط - احتياجات الاحلال

6 ـ مقارنة العدد المطلوب بالمتاح من الموارد البشرية:

وينتج عن هذه المقارنة ما يلي:

1 ـ فائض أو عجز نوعي من الموارد البشرية.

2 ـ فائض أو عجز كمي من الموارد البشرية ويعني ذلك أن الاعداد قد تكون أكبر أو أقل من الاعداد المطلوبة.

7 ـ إتخاذ القرارات التصحيحة:

في حالة الفائض هناك استراتيجيتان تتوقفان على حالة سوق العمل:

1 ـ سوق يتصف بالندرة ويترتب على ذلك إعادة تدريب وتأهيل لأعمال أخرى.

2 ـ سوق يتصف بالوفرة ويعني ذلك أنه يمكن الاستغناء عن الموارد الفائضة.

أما في حالة العجز فهناك استراتيجيتان تتوقفان على حالة سوق العمل أيضاً:

1 ـ سوق يتصف بالندرة ويتم التعاطي معه من خلال:

1 ـ تنشيط الاستقطاب.

2 ـ التساهل في معايير الاختيار.

3 ـ رفع مستوى الأجور والعوائد.

4 ـ تكثيف التدريب وأساليب رفع الانتاجية.

2 ـ سوق يتصف بالوفرة ويترتب على ذلك استخدام معايير اختيار متشددة للاختيار من الخارج.

الفصل الخامس

وظيفة الاختيار والتعيين

Selection and placement

- مقدمة.
- مفهوم وظيفة الاختيار والتعيين.
- مصادر القوى البشرية.
- مراحل وظيفة الاختيار والتعيين.
- نموذج طلب استخدام.
- نموذج تحليل طلب استخدام.
- حالة عملية: شركة مالكو.



مـقـدمـة

تمثل عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، حيث أن النتائج المترتبة عن عملية التخطيط كما سبق وذكرنا لا تخرج عن حالتين: وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية، وبالتالي يتطلب الأمر اتخاذ قرارات بشأن هذه النتائج، فوظيفة الاختيار تمارس فقط في حالة وجود عجز في الموارد البشرية والمطلوب توفيرها.

مفهوم وظيفة الاختيار

وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيته لاداء هذه الوظيفة، بمعنى آخر ينطوي المفهوم على تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين سمات، مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقاً لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية.

من هذا المنطلق لا يمكن الفصل بين وظيفتي تخطيط القوى البشرية ووظيفة التوصيف من جهة وبين وظيفة الاختيار من جهة أخرى، وبالتالي فإن عاملاً أساسياً من عوامل نجاح خطة الموارد البشرية هو مدى نجاح إدارة الأفراد في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة.

تبدأ عملية الاختيار فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية، ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، هذا ومن الناحية

العملية لا يكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الاجراءات المتعلقة بالتوصيف خاصة ما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات التخطيط أي تخطيط الموارد البشرية.

ولا شك أن هناك تكاليف تتحملها المنظمة في حالة الخطأ في الاختيار الذي يتمثل في فصل الموظف أو تركه للخدمة، وقد يكون من الصعب قياس هذه التكاليف على وجه الدقة، ومع ذلك يمكن إبراز بعض هذه التكاليف كما يلي:

1 - تكاليف التعيين بما في ذلك الوقت والتسهيلات اللازمة للتجنيد أي البحث عن الأفراد المرتقبين والمقابلات والاختبارات.

2 - تكاليف التدريب بما في ذلك الوقت الضائع لادارة الأفراد.

3 - الاجر الذي يحصل عليه الفرد الجديد (المتدرب) عادة يفوق ما يقدمه من انتاج.

4 - إرتفاع معدلات الحوادث في الغالب بالنسبة للموظف الجديد.

5 - فقدان الانتاج في الفترة ما بين فصل الفرد القديم وتعيين فرد جديد.

6 - عدم استخدام معدات الانتاج بالكامل خلال فترتي التعيين والتدريب.

7 - إرتفاع معدلات الضياع والفاقد في حالة الفرد الجديد.

8 - دفع أجور اضافية في حالة زيادة حالات الفصل وما قد ينجم عن ذلك من تأخير في مقابلة مواعيد التسليم.

9 - تكلفة البحث عن فرد بديل واختياره (المقابلات والاختبارات واستيفاء النماذج وغيرها) وتدريبه (الوقت غير المنتج للفرد البديل والانتاج المرفوض ووقت المدرب وما إلى ذلك).

10 - تكلفة إنهاء خدمة الفرد مثل التعويضات والتقارير الكتابية والمقابلة النهائية.

مصادر الموارد البشرية

تنحصر مصادر الموارد البشرية بعد تحديدها كماً ونوعاً بمصدرين أساسيين:

1 ـ الاختيار من داخل المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الداخلية Internal Sources.

2 ـ الاختيار من خارج المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الخارجية External sources.

1 ـ الاختيار من داخل المنظمة: إن سياسة الترقية المتبعة في المنظمة تعني إتاحة الفرصة لجميع أفراد التنظيم للترقي إلى المستويات العليا مع الأخذ في الاعتبار عدم التميز في تطبيق هذه القاعدة، ويترتب على هذا التطبيق المزايا التالية:

1 ـ رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وازدياد الشعور لديهم بالأمان على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة.

2 ـ الاستفادة من كافة الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة.

3 ـ إلمام الأفراد بكافة ظروف المنظمة وبالتالي تستمر عملية التكيف مع بيئة التنظيم.

4 ـ القدرة على تأمين التعاون الاختياري والتنسيق مع كافة أفراد التنظيم.

5 ـ خلق سمعة ممتازة للمنظمة تمكنها من جذب الأفراد الذين يتمتعون بالطموح الوظيفي.

6 ـ تمكن المنظمة من إمتصاص مقاومة التغيير في سياسة الاختيار والترقية.

ولكن بمقابل هذه المزايا تتعرض المنظمة من إتباع هذه السياسة لمجموعة من المخاطر أهمها:

1 ـ إن الاختيار على أساس الترقية قد يسبب جوّاً من الغيرة بين المرؤوسين الذين لم يتم ترقيتهم، وبالتالي يفقد الفرد الجديد القدرة على التعاون مع زملائه نتيجة الغيرة أو عدم استعدادهم لذلك.

2 ـ حرمان المنظمة من الاستفادة من أفكار وآراء جديدة التي قد تتوفر من المصادر الخارجية مما يخلق جموداً في ديناميكية التنظيم.

3 ـ سيطرة مكونات الوظيفة السابقة على الوظيفة الحالية مما يحد من انطلاقتها.

4 ـ إحتكار المناصب الامامية قد يحرم المنظمة في كثير من الأحيان من مزايا المنافسة بين سوق العمل والمنظمة.

مع التسليم بأهمية المصادر الداخلية في تولي المناصب الأساسية في المنظمة، إنما يجب أن لا يطلق العنان لهذه السياسة وغلق الأبواب أمام مرونة المنظمة في الاعتماد على المصادر الخارجية لجذب الكفاءة المطلوبة لتفعيل التنظيم، لأنها قد تشكل خطراً حقيقياً على مستقبل المنظمة، فالديناميكية تسوجب ضخ دم جديد للتنظيم يستطيع أن يزيد من ديناميكيته في الاتجاه الصحيح، ويمكن للمنظمة استخدام كافة الطرق لعدم الربط بين اختيار الأفراد وسياسة الترقية وأن يكون واضحاً لأفراد التنظيم، أن المنظمة ستلجأ إلى الاختيار من الخارج طالما هناك خلافاً في التوازن بين الكفاءة الداخلية والخارجية، ويصبح للمنظمة الحرية الكاملة في توفير الأفراد الاكفاء لشغل المناصب الأساسية من المصادر الخارجية المناسبة.

2 ـ الاختيار من خارج المنظمة: تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر بسبب اقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم عن طريق كفاءات تستطيع أن توفر للتنظيم قوة الدفع الجديدة، ولا شك أن المنظمات الكبيرة خاصة في قطاعات الصناعة المتطورة تلجأ إلى المصادر الخارجية نظراً لقوة المنافسة لجذب الأفراد المميزين القادرين على تأمين قوة الدفع المميزة والمطلوبة. إن هذا الأسلوب في الاختيار قد يحقق مزايا كثيرة كما أوردناها إلا أن له انعكاسات سلبية وآثاراً قد تخلق مشكلات تنظيمية وأيضاً مشكلات سلوكية أهمها:

1 ـ إنخفاض الروح المعنوية لأفراد التنظيم نتيجة عدم ارتياحهم أو اقتناعهم بهذه السياسة.

2 ـ في منظمات العالم الثالث ينظر دائماً إلى الفرد الجديد الآتي من خارج المنظمة على أنه دخيل سقط على التنظيم من السماء.

3 ـ ظهور نوع من المقاومة للفرد الجديد وهذا أمر طبيعي يتبلور في عدم التعاون معه أو وضع كافة الصعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته.

مراحل عملية الاختيار Selection Process

إن المسار العملي لهذه المرحلة قد يختلف من منظمة لأخرى، كما وإن نوع ومستوى الوظيفة المطلوب شغلها قد تحدد إلى درجة كبيرة مدى التفصيل والدقة في عملية الاختيار. وتتكون مراحل عملية الاختبار عادة من:

1 ـ الاعلان عن الوظائف.

2 ـ المقابلة المبدئية للمتقدمين Preliminary Interview.

3 ـ استيفاء طلب الاستخدام Completion of application form.

4 ـ الاختبارات The tests.

5 ـ المقابلة الشخصية Personal Interview.

6 ـ التقصي عن طالبي الوظائف Back ground Investigation.

7 ـ الاختبارات الطبية physical Tests.

8 ـ إصدار قرارات التعيين Employment Decision.

هذا وسوف نركز في هذا الاطار على مرحلتين أساسيتين يعتبران جوهر عملية الاختبار وهما الاختبارات والمقابلات الشخصية.

1 ـ الاختبارات The Tests

بعد أن تتأكد إدارة الأفراد من استيفاء الفرد المتقدم للوظيفة للشروط العامة، يكون بذلك على استعداد لاجراء مجموعة من الاختبارات تهدف إلى تقدير نجاح الفرد في أداء الوظيفة.

ولا تتوقف أهمية هذه الاختبارات على وصف قدرات وإمكانيات ومهارات الشخص لشغل الوظيفة الحالية فقط، إنما التنبؤ بقدراته وإمكانياته المستقبلية لشغل وظائف أخرى ذات مستوى أعلى.

إن استخدام نظام الاختبارات يمكن إدارة الأفراد من الاختيار السليم من بين كافة المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، على أن هذه الاختبارات قد تكشف قدرات ومهارات معينة قد تساعد الادارة على توجيه الفرد إلى وظيفة أخرى تتناسب مع هذه القدرات.

أنواع الاختبارات Types of Tests

يمكن لادارة الأفراد استخدام كل أو بعض الاختبارات في عملية الاختبار، لذا فإن الاختبارات الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في هذا المجال هي:

1 ـ اختبار القدرات Aptitude Tests

2 ـ اختبارات الشخصية Personality Tests.

3 ـ اختبارات الذكاء Intelligence Tests.

4 ـ اختبارات الاداء Performance Tests.

5 ـ اختبارات الميول والاتجاهات Attitude Testes.

6 ـ اختبارات الدقة Dexterity Tests

تقييم الاختبارات:

بالرغم من أهمية الاختبارات المستخدمة في عملية تقييم الافراد وتحديد مدى صلاحيتهم في بعض النواحي لخصائص الوظيفة المطلوب شغلها، إلا أنها ليست وسيلة سهلة وقد لا تؤدي في بعض الاحيان الهدف المطلوب منها، لذا عند استخدام الاختبارات كوسيلة للتقييم يجب مراعاة ما يلي:

1 ـ اعتبار الاختبارات مكملة لوسائل الاختيار الأخرى وليست بديلاً لها.

2 ـ استخدام عدد قليل من الاختبارات واعتبارها صحيحة في الاختيار لوظيفة معينة، واعتبار الاختبار مفيداً إذا ثبت أنه ساعد في التمييز بين الأشخاص الذين يعتبرون أكثر نجاحاً بالمقارنة مع الأشخاص الذين تم اختيارهم دون اختبار.

3 ـ اذا لم تثبت صحة الاختبار لوظائف متشابهة فيجب أن لا يكون محدداً للاختيار لهذه الوظائف دون اختباره والتأكد من صلاحيته.

5 ـ يجب أن يكون معلوماً أن الاختبار يوضح مقدرة الشخص على أداء عمل معين، ولكنه لا يوضح ما سيفعله الشخص فعلاً بعد اختياره.

5 ـ يجب أن تعطي الاختبارت في ظروف موحدة.

6 ـ يجب أن يشرف على الاختبارات شخص مدرب.

7 ـ يجب أن يتم توزيع الاختبارات بمنتهى الحرص، إذ لا معنى لاستخدامها إذ تمكن بعض المتقدمين من الحصول عليها مقدماً.

2 ـ المقابلة الشخصية Personal Interview

إن الغرض من المقابلة الشخصية هو معرفة الأفراد الذين يعتقد أنهم صالحين للعمل في المنظمة، ويعتبر البعض المقابلة الشخصية وسيلة لتحسين العلاقات العامة باعطاء فكرة حسنة للمتقدمين عن ظروف وأحوال العمل والعلاقات داخل المنظمة، وعلى الأفراد الذين يقومون بالمقابلة الالمام بالوظائف ومتطلباتها، كما يجب أن تتوفر لديهم المقدرة للحصول على ثقة المتقدم، وبالتالي يستطيعون الحصول على إجابات كاملة وصريحة عن أسئلتهم، وكذلك يجب أن يكون في مقدورهم التأثير على المتقدم بإظهار اهتمامهم به وعنايتهم التامة بكل ما يقول، ويجب في بعض الأحيان أن يتغلبوا على تردد المتقدم في الكلام أو مناقشة خبرته السابقة في العمل، ويجب أن يعرفوا الحد الذي حصلوا عنده على ما يلزمهم من معلومات وكذلك طريقة إنهاء المقابلة، وأخيراً يجب على المقابلين أن لا يدخلوا عنصر التحيز أو التحامل في حكمهم على الأفراد أو الحكم عليهم بمظاهرهم الخارجية أو الانطباعات العامة والتي قد تؤدي إلى إصدار قرار غير سليم، كذلك يجب تحاشى الأسئلة التي قد يعتبرها الفرد تافهة أو أساساً لاتخاذ قرار في غير صالحه.

وتكون المبادأة في المقابلة الشخصية للمقابل لأنه يسعى للحصول على الاجابة عن أسئلة معينة، وتكون المقابلة عادة موجهة، أي أن المقابل عن طريق الأسئلة التي يوجهها يقود المناقشة إلى عدد من المسائل التي يعتبرها مهمة، ومن ناحية أخرى قد يكون جزء من المقابلة غير موجه لتشجيع المتقدم على مناقشة أية موضوعات قد يراها مناسبة وهامة.

وقد يقوم بالمقابلة الشخصية بعض الأفراد العاملين بالمنظمة، ويكون الهدف من ذلك ما يلي:

1 - الحكم الجماعي على المتقدم.

2 - اختبار واعادة اختبار المتقدم في النواحي التي تبدو ذات أهمية.

3 - تعريف المتقدم بالأعضاء البارزين في المنظمة.

وقد تتبع سياسة أخرى وذلك بأن تتم عدة مقابلات متتالية مع عدة أفراد على إنفراد، ثم يجتمع المقابلون لتقييم الشخص المتقدم ومقارنة ما توصلوا اليه في حكمهم عليه.

نموذج رقم (٤)

طلب استخدام

تعليمات: الرجاء مراعاة الدقة في الاجابة على الأسئلة التالية:

1 ـ الاسم ....

2 ـ العنوان: .... رقم الهاتف: ....

3 ـ نوع العمل الذي تفضله: ....

4 ـ تاريخ الميلاد: .... النوع: ذكر .... أنثى ....

5 ـ الطول : .... الوزن: ....

6 ـ الحالة الاجتماعية: .... عدد الأولاد: ....

7 ـ التعليم: إعدادي: .... ثانوي: .... جامعي: ....

8 ـ الدرجة العلمية الحاصل عليها: ..... تاريخ الحصول: ....

9 ـ مجال التخصص: ....

10 ـ الخبرة السابقة: ....

11 ـ آخر عمل التحقت به: .... أسباب ترك العمل: ....

12 ـ أذكر من يعرف عنك: 1 ـ .... 2 ـ ....

13 ـ اهتماماتك الشخصية: ....

التوقيع : .... **التاريخ**: ......

نموذج رقم (5)

تحليل طلب إستخدام

التقييم / المؤشر	مقبول	وسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	مرفوض
العمر						
النوع						
التعليم						
الخبرة						
الحالة الاجتماعية						
الامكانيات المستقبلية						

المحلل: . . . . **التوقيع:** . . . .

التاريخ: . . . .

حالة شركة مالكو

تنتج شركة مالكو مجموعة مميزة من الأثاث المنزلي والمخصص للطبقة الوسطى، هذا ويتم توزيع الانتاج عن طريق صالات العرض الخاصة بالشركة والمنتشرة في المحافظات اللبنانية كما تصدِّر الشركة بعض إنتاجها إلى الدول العربية والأجنبية.

يشرف مدير إدارة المخازن مع مساعديه على مجموعة من الأفراد يبلغ عددهم 100 فرد في مختلف التخصصات. لذا فإن المسؤوليات الملقاة على عاتقه مهمة جداً وتستدعي بأن يكون شاغل الوظيفة لبناني أو عربي الجنسية.

مع شغور هذا المركز بسبب الوفاة المفاجئ لمدير الادارة، إرتأت إدارة الأفراد تطعيم الشركة بمسؤول من خارج الشركة لادارة هذه الوظيفة وذلك ابتداء من 1/ 1/ 1998.

هذا وقد تلقت إدارة الأفراد مجموعة من المرشحين علماً بأن الشروط التي وضعتها الشركة لشغل هذه الوظيفة هي ما يلي:

1 ـ أن يكون لبنانياً أو عربي الجنسية.

2 ـ أن يكون حاصلاً على درجة علمية أقلها شهادة جامعية.

3 ـ أن يتراوح عمره ما بين 40 ـ 50 سنة.

هذا وقد تقدم لشغل هذه الوظيفة ستة مرشحين ولدى دراسة طلباتهم والمستندات التي تقدموا بها تجمعت لدى ادارة الأفراد المعلومات المرفقة عن كل مرشح.

المطلوب: اختيار الشخص المناسب من المرشحين لشغل هذه الوظيفة.

إستمارة رقم (1)

الاسم: زهير هواري

مكان وتاريخ الولادة: بيروت ، لبنان 1 ـ 3 ـ 1948.

الوضع العائلي: متزوج وله ولدان.

الجنسية: لبناني.

التأهيل العلمي: بكالوريوس تجارة. إدارة أعمال ـ الجامعة الاميركية ـ بيروت.

اللغات: عربي ـ إنكليزي.

الخبرة: 3 سنوات في أحد المصارف التجارية ثم 7 سنوات في أحد مصانع المفروشات في قسم المخازن حيث شغل منصب مساعد رئيس القسم لمدة عامين.

معلومات أخرى: حسن المظهر، اجتماعي، معلوماته العامة جيدة عن سوق المفروشات.

إستمارة رقم (2)

الاسم: جاسم يعقوب

مكان وتاريخ الولادة: جدة في 1 ـ 5 ـ 1942

الوضع العائلي: متزوج وله 3 أولاد.

الجنسية: سعودي.

التأهيل العلمي: بكالوريوس في الاقتصاد وماجستير إدارة أعمال

اللغات: عربي ـ إنكليزي ـ فرنسي.

الخبرة: 15 سنة في أحد مصانع المفروشات موزعة كما يلي:

4 سنوات في إدارة المبيعات.

7 سنوات في قسم المخازن منها.

4 سنوات بصفة رئيس قسم المخازن.

معلومات أخرى: أنيق المظهر، عضو مجلس إدارة أحد النوادي الرياضية المشهورة، وضع تنظيماً جديداً لنظام المخازن في الشركة التي كان يعمل بها.

إستمارة رقم (3)

الاسم: محمد المهندي

مكان تاريخ الولادة: الكويت 1ـ 7ـ 1943.

الوضع العائلي: أعزب.

الجنسية: كويتي.

التأهيل العلمي: ماجستير في الاقتصاد.

اللغات: عربي ـ إنكليزي.

الخبرة : 12 سنة موزعة على الشكل التالي:

5 سنوات مندوب مبيعات المصنع مفروشات.

4 سنوات رئيس قسم المبيعات الشركة مواد غذائية.

3 سنوات رئيس قسم المخازن في مصنع للأدوات الكهربائية.

معلومات أخرى: حسن المظهر، منطوي على نفسه، شارك في برنامج تدريبي في إدارة المخازن.

إستمارة رقم (4)

الاسم: نور البغدادي

مكان وتاريخ الولادة: البصرة في 25 ـ 2 ـ 1950.

الوضع العائلي: متزوج وله ولد.

الجنسية: عراقي.

التأهيل العلمي: ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة اوكسفورد.

اللغات: عربي ـ إنكليزي ـ ألماني.

الخبرة: 3 سنوات في قسم المخازن منها سنة واحدة بصفة مساعد رئيس القسم وذلك في مصنع للمفروشات.

معلومات أخرى: مظهره الخارجي عادي، طموح.

إستمارة رقم (5)

الاسم: علي الدرويش.

الوضع العائلي: متزوج وله أربعة أولاد.

مكان وتاريخ الولادة: الدوحة ـ قطر ـ 1945.

الجنسية: قطري.

التأهيل العلمي: بكالوريوس هندسة صناعة، ماجستير إدارة أعمال.

اللغات: عربي ـ فرنسي ـ إنكليزي ـ ألماني.

الخبرة: 15 سنة موزعة على الشكل التالي:

5 سنوات مشرف انتاج في مصنع للمفروشات.

5 سنوات مساعد رئيس قسم للمخازن في نفس المصنع.

5 سنوات رئيس قسم المخازن في نفس المصنع.

ملاحظة: إن والدة حسن ضياء الجمعة عربية الجنسية.

معلومات أخرى: حسن المظهر، شارك في برامج تدريبية عن إدارة المخازن.

إستمارة رقم (6)

الاسم: بلال رمضان

مكان وتاريخ الولادة: مرجعيون ـ لبنان 1ـ 7ـ 1946.

الوضع العائلي: عازب.

الجنسية : لبناني.

التأهيل العلمي: دكتوراه في إدارة الأعمال الجامعة اللبنانية.

اللغات: عربي ـ انكليزي ـ فرنسي.

الخبرة: 10 سنوات موزعة على الشكل التالي:

5 سنوات مساعد مدير الشؤون الادارية في مصنع للحديد والصلب.

3 سنوات مساعد مدير مبيعات والمخازن بالشركة نفسها.

2 سنة مدير العلاقات العامة في الشركة الوطنية لصناعة الاسمنت.

معلومات أخرى: أنيق المظهر، ألّف كتاباً في موضوع الأصول العلمية لادارة المؤسسات الصناعية وأبحاث عديدة في الادارة.



الفصل السادس

وظيفة التحفيز

Incentives

- مقدمة.
- نظريات الحوافز.
- تقييم النظريات.
- المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز.
- أنواع الحوافز.
- استقصاء دوافع البشر.
- حالة عملية: المشرف المحبط.



مقدمة

سبق أن أوضحنا في مجال سابق أهمية العنصر البشري كمحرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الاداء التنظيمي، وبالتالي إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وانتاجيته، هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الادارة العليا في المنظمة وبصفة خاصة إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الاداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة.

كما أن الاعتقاد بامكانية التنبؤ بسلوك أفراد التنظيم من خلال الاختبارات التي تجري عليهم قبل التحاقهم بالمنظمة هو اعتقاد خاطئ، وقد تكون معرفة مهاراتهم الاجتماعية وقدرتهم على التكيف... الخ. وسيلة مساعدة للتنبؤ بسلوكهم، لأن هذا السلوك لن يتحدد إلى حد كبير إلا في إطار الاحتياجات الحقيقية لأفراد التنظيم.

لذا فإن التأثير على اتجاهات أفراد التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة، ومن هذا المنطلق فإن تحديد القوى الداخلية للفرد وبالتحديد النفسية منها هي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية للفرد لأداء عمله عن رغبة وقدرة، ولكن كيف يتحقق ذلك؟

إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي إطلاقاً لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الإداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز.

فالحوافز Incentives هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الانسانية.

هذا وتعتبر الحاجات الانسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحافز هو شيء خارجي تجذب اليها الفرد باعتبارها وسيلة لاشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز «هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته». وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

1 ـ الحالة المعنوية للأفراد.

2 ـ درجة رضاء الفرد عن عمله.

3 ـ استقرار الفرد في المنظمة.

4 ـ جودة أداء الفرد وانتاجيته.

5 ـ كفاءة الاداء التنظيمي.

نظريات الحوافز

ظهرت مجموعة من النظريات التي تناولت موضوع الحوافز وتنحصر أهم هذه النظريات في:

1 ـ النظرية الكلاسيكية ـ لفردريك تايلور.

2 ـ نظرية الحاجات الانسانية ـ لماسلو.

3 ـ نظريتا X، Y لدوجلاس ماك جريجور.

4 ـ نظرية العلاقات الانسانية لإلتون مايو.

5 ـ نظرية التوقع والتفضيل ـ لفكتور فروم.

6 ـ نظرية العاملين ـ لفردريك هرزبرج.

7 ـ نظرية الانجاز ـ لدافيد ماكلاند.

أولاً ـ النظرية الكلاسيكية لفردريك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فردريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الادارة على زيادة الانتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

1 ـ يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الانتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

2 ـ إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الانتاج، بمجهود وزمن قليلين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الانتاج.

وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الانتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الانتاجية، وكل انتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للانتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الاداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الادارة تدريبه أو نقله أو فصله.

ثانياً ـ نظرية الحاجات الانسانية لماسلو:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الانسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:

1 ـ الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية: Physiological Needs

الحاجات الفسيولوجية هي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى... الخ ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود كقوة شرائية.

2 ـ حاجات الأمان: Safety Needs

حينما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور والسيطرة على السلوك الحالي للفرد ومن هذه الحاجات:

1 ـ الرغبة في الحماية ضد الأخطار.

2 ـ تفضيل الفرد للعمل في بيئة مستقرة.

3 ـ الحاجات الاجتماعية : Social Needs

حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع أساسي يوجه سلوكه ومنها على سبيل المثال:

1 ـ حاجة إنتماء الفرد إلى الآخرين.

2 ـ دعم الآخرين للفرد.

3 ـ الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الايجابية.

4 ـ حاجات المركز والشعور بالذات : Esteem Needs

عندما يتم إشباع الحاجات السابقة فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح هذه الحاجة ملحة تبدأ بتوجيه سلوك الفرد.

5 ـ حاجات إثبات الذات : Self-Actualization Needs

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، وقد عرف ماسلو حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تمييزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

من خلال التحليل الدقيق لفلسفة ومضمون هذه النظرية يمكن ملاحظة المؤشرات التالية:

1 ـ أن لدى الفرد العديد من الحاجات ولكن الحاجة الأكثر إلحاحاً هي التي ستفرض نفسها على سلوكه الحالي.

2 ـ أن الإنسان يبحث دائماً وبطبيعته ومن ثم فإن كل حاجاته لا تشبع حتى نهايتها بالكامل، فمجرد إشباعه لإحدى هذه الحاجات تقل شدة إلحاحها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها، وأن هذه العملية مستمرة ولا نهاية لها وبالتالي يستمر الانسان دائماً في سعيه لاشباع حاجاته.

3 ـ بمجرد إشباع الفرد لاحدى حاجاته بشكل مناسب له فإن هذه الحاجة لن تؤدي إلى التأثير على سلوكه بعد ذلك، ومن ثم لن تدفعه أو تحفزه فيتحول الاشباع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى من الإلحاح عن السابقة ساعياً لاشباعها.

4 ـ إن الحاجات تعتمد بعضها على بعض وتتداخل فيما بينها، ونظراً لأن إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى، فإن كل الحاجات تميل إلى عدم الاشباع بالكامل، ومن ثم فإنه على الرغم من أن بعض الحاجات تكون قد أشبعت فإن هذا لا يعني أنها قد سقطت نهائياً.

ثالثاً ـ نظرية X, Y لدوجلاس ماك جريجور:

لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X:

وتنظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلاً، لا طموح له ويكره المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود، أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلق داخلياً، أي أنه لا يهمه أهداف المنظمة، وكل ما يهمه هو ذاته فقط، كذلك فهو شخص غير قابل للتغير بطبيعته.

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الادارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم، وتغير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة. وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي، إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة. . . وحتى تستطيع الادارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد، بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر، وأدوات الادارة في هذا السبيل الاشراف والرقابة المباشرة والممكنة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة العصا والجزرة (The carrot and tick Approach) التي قامت عليها النظرية التقليدية في الادارة، فالادارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج عن كونها «الجزرة» التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل إدائه لعمله، وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى «عصا» يمكن للادارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الادارة وليس بإرادة الفرد.

الفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية Y:

إن الفرد وفقاً لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراغب فيه، قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة، متحمس للقيادة وعلى الادارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولاشباع حاجاتهم للانجاز والاحترام وتحقيق الذات، وعلى الادارة تفويض سلطاتها للافراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الادارية.

رابعاً- نظرية العلاقات الانسانية لالتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الافراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم، وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية إيلتون مايو وزملائه في مصانع هوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارتها من ظاهرة خطيرة هي تقييد العمال لانتاجهم، وعند بحث العلاقة بين الانتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والاضاءة وأيام العمل وفترات الراحة، إتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاية الانتاجية، فاتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز للعمل مبنية على أساس العلاقات الانسانية.

ومن أبرز الدراسات في هذا المجال أيضاً التي قام بها «رنسيس ليكرت» وانتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الانساني، فخلق البيئة الصالحة والعادلة والايجابية والتي تقع مسؤوليتها الأولى على الادارة لتوفير التفاهم المتبادل والمتعاون والمشاركة الايجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

خامساً ـ نظرية التوقع والتفضيل لفيكتور فروم:

تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الأفراد في مواقف العمل أهمها فرضين:

الأول: إن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين، ذلك النوع من النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكبر نفع ممكن أو بأكثر القيم.

الثاني: يجب الأخذ في الحسبان أمرين:

1 ـ الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها.

2 ـ المدى الذي يصل اليه اعتقاده بأن نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقاً للفرض الأول، هو الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها.

فإذا كانت النقود تمثل الهدف الذي يرمي اليه الفرد، واعتقد أن زيادة الانتاج هو الوسيلة لتحقيقها، فإن زيادة الأجر تبعاً لانتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة، وكلما زادت درجة اعتقاد الفرد بأن زيادة الانتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة فالأجر ـ الحافز ـ كان هذا الحافز هو الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لتشجيع الفرد إلى تحقيق أهدافها.

سادساً ـ نظرية العاملين لفردريك هرزبرج

نتيجة للدراسة التي قام بها صاحب هذه النظرية وزملائه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل، بنيت افتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الانساني في بيئة العمل، واستنتجوا وجود **مجموعتين**.

المجموعة الأولى: عوامل الصحة البيئية وتدخل فيها العوامل الآتية: سياسة الادارة، العلاقات بين الأفراد، الاشراف، ظروف العمل المادية والنقود.

المجموعة الثانية: الحاجات التي تشعر الفرد بالرضاء نحو عمله وتعود للعمل ذاته وتسمى العوامل الحافزة إذ أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء مميز، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإن توافر هذه الاحتياجات يحقق للمنظمة أثراً إيجابياً في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح وتحقيق الأهداف. ويدخل في مجموع العوامل الحافزة ما يأتي:

الانجاز، التقدير أو اعتراف الادارة، زيادة المسؤولية، التقدم والتنمية الذاتية، والترقية.

سابعاً ـ نظرية الانجاز لدافيد ماكلاند:

لاحظ دافيد أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه، حافزاً يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الانجاز لوجود مستويين لاداء الفرد هما: مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي.

وإن الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه، وإن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلاً، والقدرات الفردية موروثة أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، وأنه يرى أن حافز الانجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر.

لذلك فهذه النظرية تمكن القائد والاداري والمشرف على حث مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى أدائهم الانساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الاداء يمكنه من التعرف على أوجه الضعف المختلفة لمرؤوسيه، ثم تدريبهم وتنميتهم للقضاء على هذه الأوجه وبذلك يمكن الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم، ويخلق الفرصة المناسبة لهم لوضع مستويات طموحهم عند نقاط أعلى، بما يمكّن من الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف.

تقييم النظريات

اختلفت النظريات في مجال الدوافع وتنوعت ولعل أبرز نظريتين في هذا المجال هما نظريتي X، Y.

نظرية اكس X: تقول أن الإنسان كسول بطبعه غبي غير طموح، يتفادى المسؤولية ويفضل أن ينقاد كما يفضل أن تتبلور حاجاته في الأمن، وأصبح أسلوب التعاطي معه هو أسلوب العصا والجزرة.

وقد بدأ كريس ارجيريز (Cris Argeris) بافتراض أن الشخص يبدأ صغيراً تميزه خصائص معينة ثم يكبر وتكبر معه تلك الصفات وتنمو من

الطفولة إلى الرشد ومن عدم النضج إلى النضج ومن السلبية إلى الإيجابية ومن الاعتماد على الغير إلى الاستقلال عنهم ومن عدم المرونة إلى المرونة (Flexbility) ومن الاهتمامات السطحية غير العميقة قليلة العدد وقصيرة الأجل إلى الاهتمامات العميقة كثيرة العدد وطويلة الأجل ومن عدم الرقابة الذاتية إلى مرحلة الرقابة الذاتية ومن التبعية للغير إلى الاستقلال عنهم والمساواة بهم وانتقاله إلى مرحلة الند والرئيس والقائد ثم الرائد وفي هذا الاطار نلاحظ:

1 ـ ليس محتماً أن ينتقل الناس جميعاً من مرحلة لأخرى كما سبق أن بينا، فقد يصل البعض دون الآخرين، وقد يصلون اليها ولكن بدرجات ونسب متفاوتة.

2 ـ وكذلك فإن التخصص الشديد في العمل وتسلسل السلطات وعدم تنوع الوظيفة ووحدة الأوامر والعلاقات الرسمية التي يجب ألاّ يحيد عنها الفرد كلها تنأى بالشخص من صفات الرشد والكمال إلى صفات الطفولة وعدم الرشد مرة أخرى.

3ـ ـ كما أن معاملة الادارة للأفراد قد تعود بهم إلى المقاومة أو ترك العمل أو تكوين تنظيمات خاصة فيما بينهم يمارسون فيه الخصائص التي حرمهم منها العمل، ولذلك يجب على الادارة أن تحلل درجة نضوج الأفراد وتعاملهم على هذا الأساس.

4 ـ ويقول تايلور أن العمل عملية ترويج بين الفرد والعمل بالملاءمة بين متطلبات العمل والصفات الموجودة في الفرد ودرجة نضوجه، ولذلك فإنه يقول أن الوظيفة الروتينية المملة تحتاج إلى الموظف الممل الروتيني The Boring Job.

نظرية واي Y:

وهي عكس النظرية السابقة فهي حديثة، وتقول إن الإنسان مخلوق نشيط وإيجابي يحب العمل ويضحي في سبيل بلوغ هدفه، ولديه رقابة ذاتية ويتمتع بقدر من الذكاء، ويجب أن يقود، وأن حاجاته لا تقتصر على الأمن وإنما تمتد إلى الحاجات الاجتماعية والذهنية.

إن أكثر الكتب إنتشاراً والتي تكلمت عن تلك النظرية هو كتاب (الجانب الانساني للمشروع) لمؤلفه (دوجلاس ماك جريجور) ولكنه لم يعالج فيه أي أبحاث أساسية، بل عرف عنه بصراحة في كتابه أنه لم يقدم أفكاراً جديدة ولكنه جمع أفكار الغير ورغم ذلك فهو كتاب يستحق الاهتمام الذي قوبل به وقدم بقوة للبدائل الأساسية لادارة العمل والأفراد وهما نظريتي (X) و(Y) فقدمهما كبدائل ومظاهر مجردة فلا يجوز وهم القارئ بصدق أنه يعتقد في نظرية واي (Y).

أما (ماسلو) فهو متحمس لنظرية (Y) ويقول أن القوة والصحة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية والانجازات، وقد انتقد (ماك جريجور) النظرية بشدة لعدم الانسانية بالنسبة للضعاف وسريع التأثر بالنقد لأنهم لا يمكنهم تحمل المسؤولية وتنظيم أنفسهم والتي تتطلبها (نظرية واي) لأنه يقول أنه حتى القوي يحتاج للطمأنينة والضمان، وأضاف أن العالم ليس مملوءاً بالرجال البالغين الناضجين لوجود غير الراشدين (المسؤول عنهم العالم مسؤولية كاملة ومستمرة).

وقد ظل ماسلو حتى وفاته ـ مدافعاً قوياً عن نظرية «واي» ويمكننا أن نستبدل الضمان الذي تقدمه لنا «نظرية واي» بشكل آخر مختلف عن الضمانة.

ويقسم مازلو الحاجات الانسانية حسب درجة الحاحها أو أهميتها، وتظل حاجة الانسان الملحة وأفعاله لاشباعها فإذا اشبعت تستجد حاجة أخرى أرقى في المرتبة تحتاج للاشباع وهكذا، وقسم الحاجات طبقاً لهذا الترتيب كالآتي إلى:

1 ـ الحاجات الجسمية أو المادية ـ كحاجة الإنسان للمأكل والملبس والسكن والدفء والجنس.

2 ـ حاجات الأمن والاستقرار ـ بالحصول على وظيفة ثابتة وظروف تؤمن حاضره ومستقبله وأسرته.

3 ـ حاجات الحب، للزوجة وللأولاد، وهي تأتي بعد إشباع الماديات والأمن.

4 ـ الحاجة لاحترام الذات وتقدير الآخرين لتكوين أسرة والوصول لتوظيفة عالية.

5 ـ إثبات الذات بالقيام بأعمال فذة وبطولات نادرة ومؤلفات قد يثبت بها كيانه في المجتمع.

ويختلف هذا الترتيب من شخص لآخر وكما تختلف درجة الاشباع من كل حاجة من هذه الحاجات حسب تصور الفرد أو البيئة أو الفرص والزمن.

المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز

سبق وذكرنا أن المفهوم الحقيقي للحوافز باعتبارها شيئاً خارج الفرد قد يكون في المجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي يجذبه لانتهاج سلوك أو تصرف ما ويمثل الاداة الحقيقية لاشباع رغبته، أو خلق احتياجات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها، وبالتالي تصيب الفرد بما له من عدم التوازن وينشأ عن ذلك دورة سلوكية تهدف إلى تحقيق التوازن المطلوب وذلك بالحصول على الحافز.

لذا تعتبر المقومات الأساسية لنجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إلية إدارة الأفراد ليصب في النهاية في إطار الاداء التنظيمي المخطط هي ما يلي:

1 ـ أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دوافعه.

2 ـ أن يفهم الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه والحصول على الحافز.

3 ـ أن يكون الحصول على الحافز أياً كانت طبيعته مؤكداً ومتاحاً لكافة أفراد التنظيم لضمان كفاءة الاداء التنظيمي.

4 ـ أن يراعى قصر الفترة ما بين أداء الفرد المحقق والحصول على الحافز.

5 ـ أن تتنوع الحوافز نظراً لتنوع احتياجات أفراد التنظيم وأيضاً لتنوع احتياجات الفرد منذ وقت لآخر.

6 ـ أن نظام الحوافز ليس نمطياً بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز

لمنظمة ما في المنظمات الأخرى حتى المتشابهة، إذ تختلف ظروف كل منظمة وطبيعتها من ناحية كما تختلف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم الحقيقية من منظمة لأخرى.

إذاً لا بد للمنهج المطلوب لرسم نظام للحوافز في المنظمات أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين فيها دون مراعاة لأية اعتبارات داخلية كما يعكس بالتبعية حاجاتهم وحقيقة دوافعهم لأجل هذه الاعتبارات لا بد وأن يجيب المنهج على التساؤلات التالية:

1 ـ ما هي الاحتياجات الحقيقية التي يشعر بها أفراد التنظيم؟

2 ـ ما هي الأهمية النسبية لكل حاجة من هذه الحاجات؟

3 ـ ما هو المستوى المناسب من الاشباع لكل من هذه الحاجات؟

4 ـ ما هي قناعات افراد التنظيم لاحتمال حصولهم على مستوى الاشباع المطلوب؟

وبناء على توقعات ادارة الأفراد من نتائج هذه التساؤلات وبناء على الحقائق الناتجة عنها تتجمع لدى الادارة الثوابت المطلوبة لرسم نظام للحوافز يعكس تطلعات كافة أفراد التنظيم ويعتبر الضمانة الأساسية لكفاءة الانتاج وبالتبعية كفاءة الاداء التنظيمي، لأن وضوح النظام وعدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقات بين المنظمة وكافة الأفراد العاملين بها، لأن المبدأ الأساسي الذي يحكم تصرفات الفرد (أفراد التنظيم) هو محاولة تحقيق توازن دائم ومستمر بين:

1 ـ ما يقدمه الفرد للمنظمة من جهد.

2 ـ المقابل النقدي والمعنوي الذي يحصل عليه.

وبناء على هذا التوازن يتحدد المناخ العام للمنظمة الذي يترجم الظواهر التالية:

1 ـ الحالة المعنوية لأفراد التنظيم.

2 ـ درجة الرضا عن العمل.

3 ـ الكفاءة الانتاجية.

4 ـ كفاءة الاداء التنظيمي.

لذا فإن المنهج السليم لوضع نظام فعال للحوافز لا بد وأن يستند على المقومات التالية:

1 ـ تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية لأفراد التنظيم.

2 ـ تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية اداء الأفراد والأداء التنظيمي.

3 ـ اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها النسبية.

4 ـ تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز.

5 ـ الاعلان عن نظام الحوافز لكافة افراد التنظيم والتأكد من فلسفته.

6 ـ متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته.

7 ـ تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المنظمة.

من جهة ثانية يجب أن نعترف بإحدى المسلمات الأساسية وهي عدم إمكانية عزل نظام الحوافز أياً كان هذا النظام عن ضغوط المناخ السائد في المنظمة، فإن تطبيق أفضل نظم الحوافز في مناخ تنظيمي قائم على الصراع وعلى الخوف والشكاوى لن يؤدي إلى تحقيق النتائج الايجابية المطلوب أن يحققها، لأن في مثل هذا المناخ السائد فإن العيب ليس في نظام الحوافز بقدر ما يكمن العيب في المناخ الذي يحيط بتطبيقه؛ فلا يمكن أن نطالب بتغيير في نظام الحوافز بمعزل عن الضغوط القائمة في الموقف التي قد تعطل نقاط القوة في هذا النظام، أو قد تزيد من وضوح نقاط الضعف فيه، لا بد في نظرتنا إلى النظام المتكامل للحوافز أن ندخل في حسابنا ضغوط الموقف وكيف تؤثر على هذا النظام.

لذا يتوجب على إدارة الأفراد إدراكاً منها لضمان قوة النظام أن تتابع باستمرار دراسة الظواهر الناتجة عن سلوك الأفراد وتصرفاتهم بعد تطبيق النظام بهدف وضع اليد على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بالاتجاه الذي يضمن التأثير الايجابي على سلوك أفراد التنظيم ويضمن بالتالي تحقيق الكفاءة الانتاجية للاداء التنظيمي.

أنواع الحوافز

هناك عدة إتجاهات في تقسيم الحوافز إلا أن أكثر الاتجاهات شيوعاً هي في تقسيم الحوافز إلى نوعين:

1 ـ الحوافز المادية.

2 ـ الحوافز المعنوية.

1 ـ الحوافز المادية:

ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد التنظيم المادية فقط دون غيرها، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزاً لإداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية، وتشمل هذه الحوافز ما يلي:

1 ـ الأجور وملحقاتها.

2 ـ ديمومة العمل.

3 ـ الظروف المادية للعمل.

1 ـ الأجور: يعتبر الأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد من أهم أنواع الحوافز على إطلاقها في كافة المنظمات، فللأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به، وبسبب الاختلافات الواضحة بين أنماط احتياجات الأفراد فإنه لا يمكن تصميم نظام للاجور يستطيع تحفيز كافة أفراد التنظيم بنفس الدرجة، من جهة ثانية اختلفت الآراء بين العلماء في تحديد أهمية الأجور ودورها المستمر في التحفيز على رفع كفاءة الأداء، ولكن بالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل، ويبقى حرص ادارة الافراد عند رسم نظام للاجور أن يكون أحد الادوات التي تستخدم عند رسم نظام الحوافز بشرط أن تتأكد إدارة الأفراد من شرطين أساسيين:

1 ـ خلق علاقة بين الأجور والانتاجية.

2 ـ توفر الرغبة لدى الأفراد في الحصول على الأجور المرتفعة.

2 ـ **ديمومة العمل**: يعتبر عنصر العمل المصدر الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضاً، لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب مما يتاح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى.

3 ـ **الظروف المادية للعمل**: تلعب الظروف المادية المحيطة بعمل الفرد دوراً أساسياً في التأثير على كفاءة الفرد في العمل، لذا يجب تهيئة هذه الظروف لخلق مناخ يحقق التوازن بين حاجة الفرد والحافز الذي يقدمه هذا المناخ.

2 ـ الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الاشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية ويأتي في مقدمة هذه الحوافز:

1 ـ فرص الترقية والتقدم في العمل.

2 ـ مناخ الاشراف.

3 ـ مناخ الجماعة.

4 ـ صورة المنظمة.

5 ـ طبيعة العمل.

6 ـ فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم.

إستقصاء الحاجات الإنسانية

كل واحدة من العبارات التالية لها سبع استجابات مختلفة تتراوح بين:

الاستجابة: موافق تماماً موافق موافق قليلاً لا أدري

الدرجة: + 3 + 2 + 1 صفر

الاستجابة: معارض تماماً معارض معارض قليلاً

الدرجة: - 3 - 2 - 1

يرجى وضع علامة ✓ أمام كل عبارة تتوافق مع استجابتك أو رأيك:

العبارة	أوافق تماماً + 3	أوافق + 2	أوافق إلى حد ما + 1	لا أعرف صفر	لا أوافق إلى حد ما - 1	لا أوافق - 2	لا أوافق إطلاقاً - 3
1- ينبغي أن يكون هناك ارتباطاً واضحاً بين الترقية والمكافآت بأداء العمل.							
2- إن التحديد الواضح للمهام يساعد الأفراد على معرفتهم بما هو مطلوب للأداء.							
3- إن تقدم الفرد في وظيفته مرتبط بإمكانية المنظمة على تحقيق أهدافها المرسومة.							
4- من المهام الأساسية للمدير الاهتمام ببيئة عمل الأفراد التابعين له.							
5- يتطلب من المدير خلق مناخ من الود بينه وبين الأفراد التابعين له.							
6- لا بد وأن يعترف المدير بأهمية الفرد ذو الأداء المتميز لارتباطه بكفاءته بالعمل.							

العبارة	أوافق تماماً 3 +	أوافق 2 +	أوافق إلى حد ما 1 +	لا أعرف صفر	لا أوافق إلى حد ما 1 -	لا أوافق 2 -	لا أوافق إطلاقاً 3 -
7- إن شيوع العلاقات الإنسانية في العمل يؤدي إلى عدم جرح إحساس الأفراد.							
8- يود الأفراد الشعور بالإحساس الدائم عندما يستفاد من كفاءتهم وقدراتهم في وظائفهم.							
9- يرتبط بقاء الأفراد بوظائفهم بالمزايا التي تدفعها المنظمة بعد التعاقد.							
10- غالباً ما يمكن تحديد المهام الوظيفية بالمنظمة بطريقة تحفز الفرد على الإنجاز وتثير لديه التحديات التي تصقل مهاراته.							
11- يسعى معظم الأفراد على بذل أقصى جهد لديهم في العمل أياً كانت طبيعته.							
12- يرتبط اهتمام المنظمة بالأفراد لديها من خلال عنايتها بالنواحي الاجتماعية بعد دوام العمل.							
13- يمثل عدم فخر الفرد بالعمل الذي يقوم به حافزاً سلبياً قد يدفعه إلى ترك العمل.							
14- يميل الأفراد إلى الاعتقاد بأنهم أفضل من يقومون بوظائفهم ولديهم حساسية في مواجهة إثبات عكس ذلك.							
15- المطلوب من الإدارة العليا الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل جماعات العمل وتسخيرها لتحقيق الأهداف العامة.							

العبارة	أوافق تماماً 3+	أوافق 2 +	أوافق إلى حد ما 1 +	لا أعرف صفر	لا أوافق إلى حد ما 1 -	لا أوافق 2 -	لا أوافق إطلاقاً 3 -
16- يركز الأفراد اهتماماتهم بالمكافآت المادية .							
17- إن عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات يثير لديهم شعور بعدم الاستقرار .							
18- يرغب الأفراد باتخاذ القرارات الخاصة بعملهم .							
19- يميل الأفراد إلى الوظائف التي توفر لهم الأمن حتى ولو كان العائد المادي قليلاً .							
20- إن توفير التجهيزات والمعدات يساعد على إنجاز الأعمال .							
21- إن للمكانة الوظيفية للفرد التي يتمتع بها في المنظمة تأثير هام على ولائه والتزامه بأهدافها .							
22- يرتبط إخلاص الأفراد بالعمل بالتأمينات المختلفة التي تقدمها المنظمة .							
23- يؤدي النجاح في العمل إلى خلق الشعور بتحقيق الذات .							
24- إن شعور الأفراد بالارتياح في علاقاته يساعد على زيادة اقباله على العمل .							
25- يلعب المدير دوراً أساسياً لضمان تفرغ الأفراد للعمل إذا اهتم بحاجاتهم الحياتية .							

استمارة تفريغ

يرجى نقل الأرقام المقابلة لاستجابتك كل في مكانه في الجداول الخمسة التالية مع الإحتفاظ بالأشارات (+) (–) ثم استخراج الحاصل لكل جدول

الأساسية

السؤال	الدرجة
1	
4	
16	
20	
25	
المجموع	

الأمن

السؤال	الدرجة
2	
3	
9	
19	
22	
المجموع	

الإجتماعية

السؤال	الدرجة
5	
7	
12	
15	
24	
المجموع	

المركز والمكانة

السؤال	الدرجة
6	
8	
14	
17	
21	
المجموع	

تحقيق الذات

السؤال	الدرجة
10	
11	
13	
18	
23	
المجموع	

رتب في الجدول التالي الحاجات ترتيباً تنازلياً حسب مجموع كل منها:

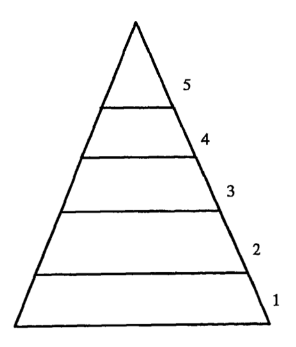
الحاجات	المجموع
1	
2	
3	
4	
5	

أنقل المجاميع إلى الهرم التالي فتحصل على:

1 ـ الحاجات الإنسانية التي تدفعك إلى العمل.

2 ـ الحاجات الإنسانية التي تدفع الأفراد التابعين لك إلى العمل.

تمثل القاعدة الحاجة الأكثر تأثيراً على سلوكك الآن في العمل وهكذا. . . .



حالة المشرف المحبط

يعمل الاستاذ أحمد سلوم مشرفاً على المخزن الفرعي للشركة اللبنانية لصناعة السوائل الغازية والكائن في العاصمة بيروت.

استقال غانم غنوم المشرف العام على المخزن الرئيسي في إحدى المناطق النائية بمحافظة البقاع.

أصدر مجلس الادارة قراراً بتعيين أحمد سلوم مشرفاً عاماً على المخزن الرئيسي.

تحقق حلم أحمد سلوم: وظيفة أعلى، مرتب أفضل... الخ.

تسلم أحمد سلوم عمله الجديد، وفي الاسبوع الثاني أصيب بخيبة أمل وباحباط شديد نتيجة للظواهر الادارية التالية:

1 ـ غياب مستمر للقوى البشرية.

2 ـ شكاوى دائمة ومستمرة.

3 ـ عدم استقرار القوى البشرية.

4 ـ تنظيمات غير رسمية.

5 ـ إنخفاض درجة رضا الأفراد.

بوصفك خبيراً بشؤون الأفراد عالج ما يلي:

1 ـ تحديد الاسباب التي أدت إلى وجود هذه الظواهر؟

2 ـ ما هي النتائج المترتبة على هذه الظواهر؟

3 ـ كيف تعالج هذا الوضع؟



الفصل السابع

وظيفة تقييم الاداء

Performance Evaluation

- مقدمة.
- أهداف تقييم الأداء.
- مقاييس الأداء.
- عمليات التقييم.
- من يتولى عملية التقييم.
- طرق تقييم الأداء.
- كيفية تحسين مستوى عملية تقييم الأداء.
- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء.
- اختيار وتطبيق نظام تقييم الاداء.
- خطوات تقييم الأداء.
- عيوب تقارير الأداء.
- حالة عملية: مكانك قف؟

مقدمة

تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

1 ـ تسهيل تنمية وتطوير الفرد.

2 ـ تحديد إمكانات الفرد المتوقع إستغلالها (Potentials).

3 ـ المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

4 ـ المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.

أهداف تقييم الأداء

وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

1 ـ هدف إداري Administrative

وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستغناء ... إلخ.

2 ـ هدف تطويري Developmental

وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

في الواقع إن معظم المنظمات تدعى أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معاً، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.

مقاييس الأداء Performance Measures

هناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها مقاييس الأداء وهي:

1 ـ الثبات (Reliability) بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار إستخدام المقياس.

2 ـ المصداقية (Validity) بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها. كمقاييس الذكاء يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميول أو الإتجاهات ... إلخ.

3 ـ العملية (Practicality) بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق وأن يكون مقبولاً من الإدارة والأفراد ونقابات العمال.

عملية التقييم The Evaluation Process

تتضمن عمليات التقييم المراحل التالية:

1 ـ تحديد معايير الإنجاز (Establish Performance Standards) ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل (Job Description)، ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.

2 ـ إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين (Communicate Performance Expectations to Employees) لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إينجازه في عمله، يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.

3 ـ قياس الإنجاز الفعلي (Measure Actual Performance) للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز. ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية

المكتوبة والشفهية عن إنجازه. والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح والمقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز. فمثلاً لا نستطيع إستخدام وحدات الإنتاج كمعيار للقياس إذا ما تم إبلاغ المرؤوس بأن قياس إنجازه سيتم بناء على عدد ساعات العمل المبذولة.

4 ـ مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير (Comparison of Actual Performance with Standards) وذلك لتحديد الإنحرافات (Deviations) بين الإنجاز الفعلي والمتوقع.

5 ـ مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين (Discussion of the Appriasial with Employees) ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية وللبحث في إمكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم، كإنخفاض الإنتاج الفعلي عن المعياري مثلاً. وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يواجهها لأنها تتضمن مناقشة الفرد بقدراته وإمكانياته، وهذا يصيب مباشرة شخصية الفرد وذاته (Ego) وخاصة إذا علمنا بأن الأفراد يبالغون بتقييم أنفسهم (Overestimate) أكثر من الواقع. ولهذا السبب يحتاج المدير إلى لباقة ودبلوماسية في مناقشة الأفراد بإنجازهم والعمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم وقبولهم لهذا التقييم.

6 ـ المرحلة الأخيرة في عملية التقييم هي القيام بإتخاذ الإجراءات التصحيحية (Initiation of Corrective Action) إذا كان هناك ضرورة إلى ذلك.

من يتولى عملية التقييم في المنظمة؟

لقد أشارت الدراسات على أن 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سصلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم إتصاله المباشر والمستمر بهم.

لقد وجهت الإنتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم، لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه. ورداً على ذلك دعى بعض الكتاب إلى ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه، لكن ذلك غير عملي لأن

الأفراد دائماً يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستقون.

من الإتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض (Peers Evaluation) وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم.

وهناك إتجاه ثلاثي لعملية التقييم (Tripartite Approach) وذلك عن طريق قيام الرئيس، والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحيز الشخصي بعملية التقييم، ويتم على هذا الأساس تخصيص أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم. فمثلاً يشكل تقييم الرئيس المباشر وزناً يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم الزملاء و20% لتقييم الفرد لنفسه.

وتتضمن عملية التقييم قياس إنجاز الفرد الفعلي لناحيتين أساسيتين تتعلقان بأدائه هما:

1 ـ السلوك (Behavior) الذي يظهره الفرد أثناء تأديته العمل.

2 ـ الناتج (Outcome) وهذا شيء ملموس يعبر عنه عادة بوحدات معيارية ثابتة.

وتجري عملية التقييم خلال فترات ثابتة إما سنوية أو نصف سنوية أو قد يكون في مناسبات معينة، قبل إقتراب موعد ترقية الفرد. كذلك تجري عمية التقييم عندما يظهر إختلاف واضح وجوهري بين إنجاز الفرد الفعلي والمتوقع.

طرق تقييم الأداء Performance Evaluation Techniques

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم إنجاز الفرد وهي:

1 ـ الطرق غير الموضوعية Subjective Methods

تتضمن هذه الطرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر لذلك الفرد، زملاؤه أو الفرد نفسه. ووصفت هذه الطرق بغير الموضوعية، لأن الحكم الشخصي أو الإنساني (Human Judgment) يلعب دوراً أساسياً في عملية التقييم وهذا يجعله معرضاً لإرتكاب الأخطاء التالية.

1 ـ خطأ التساهل (Leniency Error) ويعني قيام المقيم بإعطاء درجات عالية لكل الأفراد دون إعتبار للتفاوت الحقيقي بينهم.

2 ـ خطأ التشدد (Strictness Error) وهو عكس خطأ التساهل، حيث يقوم المقيم بإعطاء درجات متدنية لكل الأفراد بغض النظر عن مستوى أدائهم.

3 ـ خطأ النزعة المركزية (Central Tendency Error) وهذا يعني إعطاء درجات متوسطة لكل الأفراد بحيث تتركز جميعها حول المتوسط دون الأخذ بالإعتبار الفروق في الأداء.

لا يشكل إرتكاب الأخطاء الثلاثة السابقة أي مشكلة إذا تم تقييم جميع الأفراد في المنظمة من قبل فرد واحد لأن الخطأ سيكون متكرراً عند الجميع، لكن ذلك لا يحدث من ناحية عملية حيث يكون هناك أكثر من فرد يقوم بعملية التقييم في المنظمة.

4 ـ خطأ تعميم الصفات (Halo Error) يرتكب هذا الخطأ عندما يقوم المقيم بتقييم جميع الصفات عند الفرد بناء على معرفته الشخصية بصفة واحدة فقط. فإذا كان تعاون الفرد جيداً مع زملائه فقد يقيم على صفات الذكاء والجدية والإنتاجية بدرجة جيدة أيضاً. بالرغم من أنه قد يكون ضعيفاً بالإنتاج أو الذكاء مثلاً. وهذا الخطأ شائع في تقييم الطلبة لأساتذتهم، حيث تؤثر صفة معينة في الأستاذ على جميع الصفات الأخرى. وعلاج هذا الخطأ هو في تغيير تدرج المعيار (Scale) بالنسبة لكل صفة لكي تجبر المقيم على التفكير في الإجابة على كل صفة.

5 ـ خطأ التشابه (Similarity Error) ويرتكب هذا الخطأ عندما يقيم المقيم الأفراد بناء على صفات موجودة بنفسه. فمثلاً إذا كان المقيم جريئاً فيركز على عنصر الجرأة عند الشخص المقيم ويهمل الصفات الأخرى. ويزول الخطأ هنا أيضاً إذا قام نفس الشخص بتقييم جميع الأفراد في المؤسسة.

6 ـ أخطاء عائدة إلى المظهر الخارجي للفرد، الجنس، العرق، الدين ومستوى التعليم... إلخ.

يتضح مما سبق أن جميع الأخطاء السابقة ترتكب من قبل الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم، ولتحاشي هذا فقد ركزت الأبحاث والدراسات خلال السنوات الثلاثين الماضية على طريقة التقييم (Instrument of Evaluation) بدلاً من الأشخاص في محاولة لتطوير طرق تقييم تخفض من درجة التحيز الشخصي عند المقيمين.

والحقيقة الثانية التي يجب ذكرها في هذا المجال هي إنه يمكن تخفيض درجة عدم الموضوعية (Subjectivity) في عملية التقييم، لكن لا يمكن القضاء عليها مطلقاً.

طرق التقييم غير الموضوعية

1 ـ المقاييس المتدرجة Rating Scales

تعتبر أكثر المقاييس إستعمالاً في تقييم الأداء، وتقوم على أساس تقدير المقيم لدرجة إحتواء الفرد على صفات معينة وغالباً ما تكون هذه الصفات المقاسة عامة كالحكمة، المعرفة بالعمل، التعاون. . . إلخ.

وهناك أكثر من طريقة في تصميم المقاييس المتدرجة، كما يظهر من المثال التالي في قياس صفة التعاون عند الأفراد.

الطريقة الأولى ـ الصفة: التعاون

1	2	3	4	5
غير متعاون ويرفض أية إقتراحات من قبل زملائه	متعاون بعض الأحيان كما أنه قد يتقبل بعض الاقتراحات أحياناً	تعاونه مقبول ويتقبل الإقتراحات	متجاوب متعاون ويساعد الآخرين	متاز في تعاونه ويتقبل إقتراحات الآخرين بحماس

الطريقة الثانية ـ الصفة : التعاون

وتعرف على إنها القدرة والرغبة في العمل بتجانس مع الآخرين بالإضافة إلى تقبل الاقتراحات وخلق جو ممتع بالعمل.

1	2	3	4	5
غير مرض	لا بأس	مقبول	جيد	ممتاز

2 ـ قائمة التدقيق (Checklist)

وهي من أبسط طرق التقييم حيث يستخدم المقيم قائمة بالصفات المطلوب تقييم الفرد على أساسها ويختار منها ما ينطبق عليه، فمثلاً قد تحتوي القائمة الصفات التالية:

1 ـ المعرفة بالعمل.

2 ـ الإستقلالية.

3 ـ إحترام الأنظمة.

4 ـ المواظبة.

5 ـ الذكاء.

6 ـ التعاون.

3 ـ مقاييس المقارنة (Employee Comparison)

وتتضمن مقاييس المقارنة ما يلي:

1 ـ طريقة الترتيب البسيط (Simple Rank Order) ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطى رقم (1) لأحسن فرد، ورقم (10) إلى الشخص الأخير في المجموعة.

2 ـ طريقة المقارنة الثنائية (Paired Comparison) يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة. فإذا كان المطلوب تقييم مجموعة من ثلاثة أشخاص هم وليد، عادل، فادي، فيجمع تقسيمهم إلى مجموعات ثنائية بحيث يختار الأفضل في كل مجموعة كما يلي:

✓وليد	✓وليد	✓عادل
عادل	فادي	فادي

ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساس المرتبة الذي يحتلها بين الأفراد المراد تقييمهم، ففي المثال السابق

يكون وليد هو الأول يليه عادل بينما يحتل فادي المركز الأخير.

تتميز هذه الطريقة بصعوبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبيراً جداً وذلك لازدياد المجموعات الثنائية الممكنة بمعدل عال جداً. ويحسب عدد المجموعات الثنائية باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{عدد المجموعات الممكنة} = \frac{\text{ن (ن} - 1)}{2}$$

حيث ن = عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

4 ـ طريقة الإختيار الإجباري Forced Choice

تقوم هذه الطريقة على أساس إختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون (Most Like) والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد (Least Like) كما يوضح المثال التالي:

المجموعة الأولى

1 ـ يتصف بالجرأة.

2 ـ يحب المسؤولية.

المجموعة الثانية

1 ـ يتصف بالسلبية.

2 ـ لا يحب المسؤولية.

تتميز هذه الطريقة بأن الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيم ويحتفظ بها بشكل سري في المنظمة. وهذا يؤدي إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم، فقد تختار أ من المجموعة الأولى، ب من المجموعة الثانية وتحسب نقاط إيجابية للمقيم في كلتا الحالتين، بينما قد يختار المقيم ب من المجموعة الأولى، أ من المجموعة الثانية ولا يأخذ أية نقاط إيجابية في التقييم وذلك أن المقيم لا يعرف أي من العبارات الإيجابية تصف الأداء الجيد للفرد أو أي من العبارات السلبية أبعد ما تكون عن وصف الفرد.

5 ـ طريقة التوزيع الإجباري (Forced Distribution)

وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة. وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط وتستعمل هذه الطريقة لتقييم الطلبة بالمدارس والجامعات. ويمكن توزيع صف يحتوي على 100 طالب كما يلي:

التقدير	النسبة	العدد
ممتاز	%10	10
جيد جداً	%20	20
جيد	%40	40
مقبول	%20	20
ضعيف	%10	10

تتميز هذه الطريقة بأنها تفرض توزيعاً معيناً للصفات قد لا تتفق مع الواقع، وخاصة في حالة كون عدد الأفراد المقيمين صغير، لأن التوزيع الطبيعي يمثل أسلوباً ينطبق على الأعداد الكبيرة ولهذا يفضل إستخدام هذا الأسلوب في حالة مجموعات الأفراد الكبيرة.

6 ـ طريقة الحوادث الحرجة (Critical Incidents)

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم. ويتم الإحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.

ومن عيوب هذه الطريقة إنها تستهلك وقتاً كبيراً، كما أن مفهوم «الحدث الحرج» قد لا يكون متجانساً بين كل المقيمين كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفاً أيضاً.

7 ـ المقاييس المباشرة (Direct Measures)

تستعمل هذه المقاييس عندما يكون بالإمكان ترجمة الأداء إلى أرقام كعدد الوحدات المنتجة مثلاً أو عدد الشكاوى، الغياب، معدل دوران

العمل. . . إلخ. وتقارن هذه الأرقام مع معايير موضوعه مسبقاً لتسهيل عملية المقارنة.

8 ـ إختبارات المهارة (Proficiency Testing)

تستخدم هذه الإختبارات لقياس أداء الأفراد في بعض المهن المحددة كالطابع أو عامل التليفون، حيث يقوم الفرد المطلوب تقييمه بممارسة العمل الفعلي أمام لجنة فاحصة لتقييم أدائه. كذلك قد تجري إختبارات كتابية لقياس كمية المعلومات التي يعرفها الفرد عن عمله.

9 ـ الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)

الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها وإتخاذ القرارات الملائمة لذلك. وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

1 ـ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

2 ـ يشرف الرؤساء والمرؤوسون في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها. وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

3 ـ يجتمع الرؤساء والمرؤوسون مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها.

4 ـ إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

كيفية تحسين مستوى عملية تقييم الأداء في المنظمة

هناك أكثر من إقتراح يمكن تطبيقه لتحسين مستوى عملية تقييم الأداء بالمؤسسة ومنها.

1 ـ إستخدام نظام القوائم السلوكية المتدرجة Behaviorally Anchored (BARS) Rating Scales

يجمع هذا الأسلوب من أساليب قياس الأداء بين أسلوب الحوادث الحرجة والمقاييس المتدرجة معاً. يتميز هذا المقياس بتكاليفه العالية الناتجة عن الوقت اللازم لإعداده وتطويره. كما أنه لا يطبق إلا على أعمال محددة طور من أجلها كأعمال الطابعات، السكرتيرات، رجال البيع... إلخ.

بمعنى أنه يجب أن يطور مقياس خاص لكل فئة من العاملين يؤدون عملاً متشابهاً.

ويتميز هذا الأسلوب بدرجة عالية من الموضوعية عن طريق تخفيض التحيز الشخصي في عملية التقييم كما أنه أكثر قبولاً من الأفراد لأنهم يشاركون في إعداده وتطويره.

2 ـ إسناد عملية التقييم لأكثر من مقيم واحد Multiple Raters

حيث يؤخذ رأي الأغلبية في عملية التقييم في هذه الحالة.

3 ـ التقييم الإختياري Selective Rating

حيث يقوم أكثر من مقيم بتقييم الفرد، لكن كل مقيم يقيم جانباً معيناً بالفرد متخصص به أو أدرى به.

4 ـ تدريب المقيمين Training of Raters

حيث دلت الدراسات أن تدريب المقيمين يزيد من صدق عملية التقييم ويخفف من التحيز الشخصي فيها.

الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الأفراد

تتحدد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء على النحو التالي:

1 ـ الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

2 ـ الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة.

3 ـ المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الادارية في عمليات التقييم.

إختيار وتطبيق نظام تقييم الأداء

يتطلب اختيار نظام ما لتقييم أداء الأفراد في المنظمة الاجابة على الأسئلة التالية:

1 ـ ما هو الهدف المطلوب تحقيقه من وراء تقييم أداء الأفراد؟

2 ـ ما هي العوامل الأساسية التي ستؤخذ في الاعتبار؟ هل تعتمد على عامل واحد أو أكثر؟

3 ـ من الذي سيقوم بعملية التقييم؟

4 ـ ما شكل النماذج والسجلات التي ستستخدم في عملية التقييم؟

5 ـ كيف يمكن إعداد المشرفين وتدريبهم على عمليات التقييم؟

6 ـ كيف تقدم خطة أو نظام تقييم الأداء إلى الأفراد بالمنظمة؟

7 ـ ما هي دورية التقييم؟ هل يتم سنوياً أم كل نصف سنة؟

8 ـ هل يتم إخبار الأفراد بنتائج التقييم؟ وكيف؟

السؤال الأخير يقودنا إلى مناقشة المقابلات التي يتم خلالها إخبار الأفراد بنتائج التقييم وهنا يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من طرق إتمام تلك المقابلات:

الطريقة الأولى ـ الإخبار بالنتائج: أي إخبار الفرد بنتائج تقييم أدائه دون محاولة أخذ وجهة نظره أو الاستماع إلى تعليقه أو الدفاع عن نفسه.

الطريقة الثانية ـ الاخبار بالنتائج والاستماع إلى الفرد: هي نفس الطريقة السابقة ولكن يسمح للفرد بمناقشة المشرف بنتائج تقييم أدائه ولكن ليس من الضرورة بمكان أن يتم تعديل التقييم إنما يترك فسحة من مجالات التفاهم بين الطرفين للمناقشة.

الطريقة الثالثة ـ حل المشكلات: تقوم أساساً على التفاهم المشترك بين المشرف والفرد وتبادل وجهات النظر بهدف الوصول إلى حل لمشكلة الفرد ومساعدته على تحسين أدائه (حالة إنخفاض الأداء المنفذ عن الأداء المخطط).

ويتبين لنا مما سبق أن عملية تقييم الأداء إنما تهدف إلى الحكم على مدى التوافق بين خصائص وصفات الفرد وبين خصائص ومواصفات الوظيفة وأيضاً تساعد هذه العملية الادارة على توفير الأساس الصحيح لاتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور والحوافز وأخيراً تكشف عملية التقييم على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد وبالتالي تطوير مهاراتهم في إطار التخطيط للمستقبل الوظيفي لهم.

خطوات تقييم الأداء

فيما يلي الخطوات التي يراعى اتباعها عند تقييم الأداء:

1 ـ رسم السياسة واعلانها على كافة الأفراد الذين سيتأثرون بها.

2 ـ اختيار الطريقة التي ستتبع في التقييم.

3 ـ تدريب الأشخاص الذين سيتولون وضع التقديرات.

4 ـ تطبيق السياسة وتحليل النتائج.

1 ـ رسم السياسة وإعلانها:

يجب أن تقرر الأغراض التي تستخدم من أجلها سياسة التقدير والأشخاص الذين يخضعون لتطبيق تلك السياسة والأشخاص الذين يقومون بوضع التقديرات والفترات التي يتم فيها ذلك.

ويجب أن تبلغ السياسة إلى جميع من يعنيهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم، ويجب على القائمين بالتقييم معرفة الهدف من السياسة والطريقة التي يجب اتباعها في وضع التقييمات. كذلك يجب أن يفهم الأفراد طريقة التقييم والغرض الذي ستستخدم من أجله.

كذلك يجب أن يسبق اتباع هذه السياسة شرح وتفسير لكافة أفراد التنظيم، وهذا أمر ضروري حتى يكون الجميع على معرفة من طريقة وضع التقييم والغرض منه، كذلك يجب أن يعلموا مدى الدقة في وضع التقييم لتفادي الخطأ في التطبيق ولضمان المساواة بين كافة الأفراد.

2 ـ إختيار الطريقة التي ستتبع في التقييم:

يتوقف اختيار الطريقة على الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، والأفراد الذين سنوضع التقارير عن ادائهم، ففي حالة قلة عدد الرؤساء الذين يطلب منهم إعداد تلك التقارير يمكن تدريبهم بعناية والاكتفاء بتقارير مبسطة دون حاجة إلى تفسير لكل صفة من الصفات المطلوب وضع تقييم عنها، أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذين ستوكل اليهم هذه العملية فيفضل أن تكون الصفات الموجودة في التقارير واضحة ومحددة.

ويراعى عند تحديد الصفات المراد استخدامها طبيعة الوظائف لأن الصفات التي تنطبق على وظائف الاشراف والادارة تختلف عن الصفات الخاصة بالأعمال الكتابية، ففي الوظائف الادارية تظهر صفات معينة كالقيادة والقدرة على التنظيم والتخطيط والابتكار والمبادأة، وهي صفات قد لا يتطلب الأمر توافرها في شاغلي الوظائف الأخرى العادية ولذلك يراعى عند اختيار الصفات التي يتضمنها التقرير أن تكون ملائمة لنوع الوظائف التي يقوم بها الأفراد.

ومن ناحية أخرى نجد أن الصفات المختارة هي التي يصعب تحديدها بطريق آخر، فمثلاً ليس هناك داع للسؤال عن الكمية المنتجة أو جودتها أو كمية المواد التالفة حيث يسهل الحصول عليها من السجلات، وبمعنى آخر فإن التقارير تستخدم للحصول على تقييم للصفات التي يصعب تحديدها بطريقة موضوعية.

من جهة ثانية يجب التأكد من فهم الشخص الذي يقوم باعداد التقارير الصفات المطلوب وضع تقييم عنها، وقد يتم ذلك عن طريق حلقات تدريبية أو قد يحدد معناها في التقرير نفسه، ويرجع السبب في ذلك إلى أن فهم الأشخاص لتلك الصفات (مثلاً القيادة أو الحكم الشخصي) قد يختلف، ولضمان فهم المسؤولين لمعاني تلك الصفات وحتى تكون التقديرات الموضوعة من فترة إلى أخرى مستندة إلى مفهوم واضح فمن الضروري وجود تعريف محدد لتلك الصفات.

ومن الطرق المتبعة للتغلب على اتجاه بعض الرؤساء إلى السرعة وعدم

الاهتمام عند وضع التقديرات ترتيب التقديرات الموضوعة عن مختلف الصفات بطريقة عكسية، ففي حالة وجود خمسة تقييمات عن كل صفة يكتب أقل تقييم بالنسبة للصفة الأولى أولاً ثم تتدرج إلى أقل تقييم وهكذا، وبذلك يضطر المقوم إلى الانتباه إلى كل صفة والتقديرات المكتوبة عنها قبل الاختيار، وأحياناً قد يطلب من المقوم أن يقوم بوضع تقييم لجميع الأشخاص عن كل صفة على حدة بدلاً من وضع تقييم عن كل الصفات للشخص الواحد مرة واحدة.

3 ـ تدريب المقومين:

إن النجاح في استخدام تقارير الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل إليهم اعدادها، ولذلك من الضروري أن يكونوا ملمين بالهدف من إعداد تلك التقارير وطريقة استخدامها ومزاياها والعيوب التي تكتنفها وقد تعطى لهم تعليمات مكتوبة عن كيفية اعداد تلك التقارير، كذلك يمكن عقد اجتماع لهم تتم فيه مناقشة تلك العمليات، وقد يطلب إليهم إعداد تقرير عن شخص معروف لهم جميعاً ثم تقارن التقييمات التي أعطيت له لمعرفة أوجه الاختلاف والأسباب التي دعت اليها، وذلك بقصد محاولة الوصول إلى فهم موحد للصفات المطلوب وضع تقييم عنها.

4 ـ تطبيق السياسة وتحليل النتائج:

يجب أن يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي العملية بالنسبة لأية مجموعة من الأفراد ـ في قسم أو إدارة معينة ـ في ظرف أيام محدودة وذلك حتى لا تتفاوت المعايير التي يستخدمها المقومون إذا طالت المدة التي تتم فيها العملية.

وتطبيق السياسة يفترض أنها قد شرحت للأفراد إذ لا يجب أن تحاط العملية بالسرية أو الغموض، وفي الوقت نفسه يجب أن يعلم الأفراد أن التقارير تعتبر سرية، بمعنى عدم اطلاع أي فرد على تقرير يخص شخص آخر، ولذلك يجب الاحتياط دائماً حتى تظل تلك التقارير سرية وإذا تقرر مناقشة التقارير مع الأشخاص الذين توضع عنهم فيجب أن يتم ذلك أيضاً بعد الانتهاء من اعدادها حتى لا تفقد أهميتها.

وبعد الانتهاء من إعداد التقارير تقوم الادارة بتقييم النتائج التي حصلت عليها، ولكن يجب في الوقت نفسه التنبه إلى العيوب التي تصاحب تطبيق هذه السياسة، وترجع هذه العيوب أساساً إلى أن التقدير يوضع عن صفات يصعب قياسها بطريقة موضوعية، ولذلك فإنها ليست بالعملية السهلة أو البسيطة، ولذلك تعتبر التقييمات الموضوعة مساعدة فقط في إعطاء تقييم تقريبي للأداء أو قدرات الشخص المستقبلية.

عيوب تقارير الأداء

ترجع العيوب المصاحبة لاتباع سياسة تقارير الأداء عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع التقديرات عن الأفراد والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1 ـ البعد الاجتماعي بين المقوم والشخص الذي يوضع عنه التقدير، ومن الواضح أن المقوم يجب أن يعرف الشخص الذي يضع له التقدير وإلا لا يصح أن يقوم بتلك العملية، ولكن إذا كانت الصلة وثيقة بينهما فإن ذلك قد يؤثر على موضوعية التقديرات المعطاة في هذه الحالة، وعلى ذلك فمن الضروري أن يعرف المقوم الأشخاص الذين يضع لهم التقديرات ولكن يجب أن لا تكون هذه المعرفة وثيقة بالدرجة التي قد تؤثر على حكمه الشخصي عند وضع التقديرات عن أدائهم.

2 ـ إتجاه كثير من المقومين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص، إذ يترددون في إعطاء تقديرات عالية أو أقل من المتوسط وبذلك لا يضرون الشخص الذي يوضع له التقدير (خاصة إذا لم يكن معروفاً لهم جيداً)، أو كوسيلة لتغطية عجزهم عن تقييم هؤلاء الأشخاص بدرجة دقيقة، وهذا يستدعي في الحقيقة إتباع طريقتي الاختيار الالزامي والتوزيع الإلزامي للتغلب على هذه الصعوبة.

3 ـ أحياناً قد يتأثر المقوم بصفة معينة غالبة بحيث تؤثر على تقديره للصفات الأخرى لذا قد تكون نتيجة التقدير العام عبارة عن الانطباع عن الشخص في ضوء تلك الصفة الغالبة، ومثال ذلك تأثر المقوم بالمظهر العام للشخص بحيث ينعكس أثر ذلك على منح تقديرات عالية مثلاً بالنسبة لصفات أخرى لا صلة لها بالمظهر كالتعاون أو إمكان الاعتماد عليه في العمل.

4 ـ ومن عيوب هذه السياسة أيضاً أن بعض المقومين قد يعطي تقديرات عالية باستمرار في حين أن مقوماً آخر قد يعطي تقديرات ضعيفة أو متوسطة باستمرار، وتأثير ذلك يكون واضحاً بدرجة كبيرة في التقديرات التي توضع للأشخاص في أقسام أو إدارات مختلفة حيث يظهر التباين نتيجة إختلاف المقومين من حيث التشدد أو التساهل في إعطاء التقديرات.

5 ـ قد يتردد الرئيس المباشر في إعطاء تقييمات منخفضة حتى لا يتسبب في عداء مرؤوسيه وما قد يترتب على ذلك من عدم تعاونهم معه، وتبين إحدى الدراسات الميدانية أن الرؤساء يعطون تقديرات أعلى بكثير إذا تعين عليهم مناقشتها مع المرؤوسين، بعكس الحال لو كانت التقديرات سرية لا يطلع عليها العاملون.

6 ـ قد يخشى الرئيس المباشر الأثر المترتب على إعطاء تقييمات ضعيفة من ناحية نظرة الادارة اليه، إذ ليس ببعيد أن تؤدى التقديرات الضعيفة إلى تعليق الرئيس الأعلى عن السبب في عدم قيام الرئيس المباشر بعمل معين لتحسين أداء الأفراد الذين يحصلون على تقديرات ضعيفة.

7 ـ قد يعمد بعض الرؤساء إلى إعطاء تقديرات منخفضة للافراد الجدد في بداية الأمر ثم يحسن في تقديراته عنهم فيما بعد، وبذلك يشعر الأفراد بالإغتباط وفي الوقت نفسه فإن ذلك يعكس مقدرته أمام الادارة على امتيازه في تدريب العاملين الجدد ومساعدتهم في التقدم في العمل.

8 ـ إن الغرض من تقدير الأداء هو تقييم أداء الفرد في وظيفة معينة، ولكن هناك اتجاه من الناحية العملية نحو تقدير أداء الفرد الذي يشغل وظيفة كبيرة ذات أجر مرتفع تقديراً أعلى لا لشيء إلا لأنه يشغل تلك الوظيفة الكبيرة.

حالة مكانك قف؟

تستخدم المؤسسة اللبنانية لصناعة السجاد سياسة إعداد التقارير عن أداء كافة الأفراد العاملين فيها وتتم هذه التقارير على أساس ربع سنوي بحيث يتضمن التقرير تقييماً للعناصر التالية: إجادة العمل، المبادرة، حل المشكلات، التعاون، الانضباط والالتزام... الخ.

بعد مضي خمس سنوات أصبح أحمد الحريري مساعداً لرئيس قسم التجميع في المؤسسة ولكنه لم يتلق أية ترقية بعد سنتين من ترقيته كمساعد. استفسر أحمد الحريري من رئيسه المباشر خالد الصايغ عن هذا الموضوع فكان جوابه كما يلي:

إن التقارير التي أرفعها عنك تخولك الحصول على الترقية ولكن الذنب ليس ذنبي إنما هو ذنب إدارة الأفراد. أثناء لقاء أحمد الحريري مدير الأفراد أطلعه أحمد على مضمون مناقشته مع رئيسه، ولكن منعاً لبقاء العلاقة جيدة بين مدير إدارة الأفراد وأحمد الحريري، أطلع مدير الأفراد أحمد على التقارير الواردة إليه من رئيسه حيث تبين لأحمد الحريري أن التقديرات المعطاة له ضعيفة جداً مع توصيات مستمرة من رئيسه بعدم صلاحيته للترقية.

بعد هذه القضية إتضح ما يلي:

1 - إن معظم المسؤولين في المؤسسة لا يعطون أهمية لتقارير الأداء.

2 - أن كتابة معظم التقارير يتم اعدادها بسرعة ودون دقة تذكر.

3 - إن معظم المسؤولين في المؤسسة لديهم شعور بأن إدارة الأفراد لا تعطي التقارير أية أهمية.

في ظل هذا المناخ اعترف رئيس أحمد الحريري لمدير الأفراد بأن

أحمد الحريري يتمتع بالكفاءة والمقدرة ليكون رئيساً لقسم التجميع.

المطلوب:

1 - كيف يمكن تفسير تصرف رئيس أحمد الحريري؟

2 - ما هو الموقف الذي سيتخذه مدير إدارة الأفراد بشأن أحمد الحريري؟



الفصل الثامن

وظيفة تحديد هيكل الاجور

Determining The Wage Structure

- مقدمة.
- توازن الأجور.
- خطة الأجور.
- طرق دفع الأجور.
- الأشكال المختلفة لزيادة الأجور.
- أثر هيكل الأجور على الأداء.
- مسؤولية إدارة الأفراد عن الأجور.
- القواعد الذهبية في إعداد نظم الأجور.

مقدمة

إن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أدائه أو عمله يعتبر مهماً بالنسبة له لما يمثله هذا الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلاله إشباع احتياجاته الانسانية من جهة وأيضاً لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المنظمة، ونتيجة لهذين الاعتبارين فإن عنصر الأجر يعتبر من أكثر العوامل أهمية بالنسبة لكافة أفراد التنظيم لا بل أكثر العوامل حساسية بالنسبة لأفراد التنظيم، المنظمة والمجتمع.

هذا وترجع أهمية الأجر للفرد لانعكاسه على عدة ظواهر تأتي في مقدمتها ما يلي:

1 ـ المركز الاجتماعي للفرد.

2 ـ مستوى الحياة المادية للفرد.

3 ـ الشعور بالأمن الاقتصادي.

تأسيساً على هذه الأهمية لا بد أن يعكس أجر الفرد توازناً بين ما يساهم به من جهد وما يحصل عليه في شكل أجر ومكافآت نقدية، فإختلال هذا التوازن سيعكس حالة من الاحباط وانخفاض للروح المعنوية والشعور بعدم العدالة، وبالتالي إنخفاض مستوى أدائه. إن إدارة الأفراد مطالبة بتحقيق هذا التوازن عن طريق هيكل للأجور يسمح لكل أفراد التنظيم إشباع احتياجاتهم، تطلعاتهم وتوقعاتهم كما يسمح لهم المناخ العام للمنظمة عن طريق نظام الاتصالات من إبداء رأيهم بهذا الهيكل مما يسمح باتخاذ كافة الاجراءات التصحيحية لهيكل الأجور، لضمان تحقيق التوازن المستمر بين

جهد أفراد التنظيم وما يحصلون عليه من مقابل مادي أو أجر عال.

إن تحديد الأجر المناسب لكل فرد (وظيفة) لهو من أهم المشاكل التي تواجهها إدارة الأفراد لأن هذا التحديد يتطلب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المعايير الحالية والمستقبلية نتيجة للتغير الطبيعي والتطور المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فالجهد الذي يبذله الفرد أثناء قيامه بالعمل، نوع العمل، انتاجية الفرد، تفاعل احتياجاته ودوافعه وأخيراً متغيرات البيئة القانونية المتعلقة بالأجور كل هذه المعايير والأسباب يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد أو رسم سياسة للأجور في المنظمة كما يتطلب الأمر أخذ هذه الاعتبارات وأهميتها من فترة لأخرى وانعكاسها على سياسة أو نظم الأجور.

ولا شك أن المبدأ الأساسي الذي ينبغي أن تقوم به ادارة الأفراد عند وضع خطة لرسم هيكل الأجور هو أن توازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من قوة عمل الأفراد مع ما يتحمله كل فرد في نظير تلك القوة بشكل أجر أو مرتب، وبالتالي فإن هيكل الأجور لا بد أن يحقق ما يلي:

1 ـ ضمان العدالة النسبية بين الأفراد بحيث تعكس الفروق في الأجر فروقاً حقيقية في صعوبة أداء كل وظيفة والأهمية النسبية لها.

2 ـ تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في الأداء التنظيمي بمعنى أن تحصل المنظمة على أقصى أداء ممكن مقابل النفقات التي تدفع على قوة العمل، والنسبة التالية هي المعيار الذي على أساسه يقاس مدى العلاقة ما بين قيمة الانتاج وتكاليف الأجور:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{إجمالي قيمة الانتاج}}{\text{إجمالي الأجور}} \quad \text{أعلى ما يمكن}$$

من أجل هذا تسعى إدارة الأفراد إلى رسم سياسة أو هيكل للأجور يقوم على أسس سليمة هدفه تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم والمنظمة من جهة وتضييق وجهات النظر المختلفة بين الطرفين حتى تتحقق بالتالي المصالح والأهداف المشتركة في إطار مناخ سليم للاداء يحقق أقصى فعالية للاداء التنظيمي من جهة أخرى.

تحقيق التوازن للأجور داخل وخارج المنظمة

يتوجب على ادارة الأفراد الأخذ في الاعتبار تحقيق نوعين من التوازن لفئات ومستويات الأجور هما:

1 ـ التوازن داخل المنظمة.

2 ـ التوازن مع خارج المنظمة.

يعتبر من أهم مصادر النظام والاستقرار في المنشأة عند تحديد مستويات الأجور بها هو العمل على إنشاء صلات عادلة بين هذه المستويات لمختلف الوظائف والأعمال على أساس خصائص ومطالب كل منها، . وإذا كان الافراد يهمهم ألا يقل مستوى أجورهم عن مستوى أجور زملائهم في المنظمات الأخرى المماثلة، فإنهم يمتعضون إذا ما اكتشفوا إنحراف فئات الأجور داخل منظماتهم عن مستوى العدالة السائد، إذ أن تفاوت فئات الأجور داخل المنظمة الواحدة معناه من وجهة نظر أفراد التنظيم تفاوتاً في مراكزهم الاجتماعية التي ينتظمون فيها، وأنه إذا لم تعبر أجورهم عن الأهمية النسبية التي يعلقها الأفراد على وظائفهم، إنهارت في نظرهم كل معايير أو مقاييس العدالة والمساواة.

وتحقيقاً للتوازن السليم بين مختلف فئات ومستويات الأجور المحددة للوظائف والأعمال داخل المنظمة، تتولى إدارة الأفراد تحديد هذه الوظائف والأعمال ثم تحليلها تحليلاً دقيقاً بغية توضيح صفة وطبيعة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل منها وذلك تمهيداً لتقسيمها وتسعيرها على حسب مقوماتها وخصائصها.

ويتم تحديد الوظائف والأعمال داخل المنظمة عن طريق تحديد نشاط هذه المنظمة والكيفية التي يتم بها تنفيذه والإدارات أو الأقسام التي تتولى هذا التنفيذ ومختلف الوظائف والأعمال اللازمة لهذه الإدارات والأقسام، على أن هذا التحديد يتوقف على ظروف وأحوال كل منظمة على حدة.

وبعد الانتهاء من هذه المرحلة تنتقل إدارة الأفراد إلى مرحلة التحليل أي تحليل الوظائف والأعمال التي تم تحديدها، وهي عبارة عن وصف ما تحويه تلك الوظائف والأعمال وصفاً دقيقاً مع بيان مختلف الشروط الواجب

توفرها في الأفراد الذين سيشغلونها من قدرات ومهارات وذكاء ومسؤولية، . . . الخ، وتقسم الوظائف والأعمال بعد ذلك إلى فئات ودرجات حسب نوعها وطبيعتها وما تتطلبه من قدرات ومهارات.

وعلى أساس التحليل المذكور يتسنى تقييم الوظائف والأعمال تمهيداً لوضعها في درجات مالية داخل الهيكل العام للمنظمة.

يعني مما تقدم إعطاء قيمة معينة لكل وظيفة أو عمل على حدة تميزها أو تميزه عن بقية الوظائف والأعمال الأخرى في المنظمة، وبمعنى آخر يحدد الأجر النقدي الذي يعطى لكل قائم بوظيفة معينة مع إنشاء علاقات ثابتة وعادلة بين أجر كل وظيفة أو عمل وبين مختلف الأجور الأخرى لشاغلي بقية الوظائف والأعمال في المنظمة.

أما بشأن تحقيق التوازن الخارجي فإنه بعد تحديد الوظائف والأعمال الموجودة داخل المنظمة وبعد التعرف على معالم وحدود كل منها تبدأ إدارة الأفراد في جمع البيانات عن الفئات أو المستوى الذي تدفعه المنظمات المماثلة في الخارج، وذلك في البيئة التي تقع فيها المنظمة وفي الصناعة التي تزاولها، إذ أن التجارب قد أثبتت أن أية معدلات للأجور المعتمدة هي في مستوى أقل أو دون بالنسبة للأجور في المنظمات المماثلة ولنفس الوظائف والأعمال تكون مصدراً دائماً للجدل والنقاش والمعارضة داخل المنظمة لا بل تكون مدخلاً للمقاومة وللنزاع المستمر بين أفراد التنظيم والمنظمة مع ما يكس ذلك إنخفاضاً في مستوى كفاءة الأداء التنظيمي.

خطة الأجور

تحدد خطة الأجور والمرتبات نظام دفع عائد العمل للأفراد كل في موقعه وتبنى الخطة على الأسس التالية:

1 ـ طريقة تقدير الأجور (أجر زمني، أجر بالانتاج).

2 ـ تحديد هيكل الأجور (عدد الفئات ومدى كل فئة).

3 ـ تحديد الزيادات الدورية في الأجور.

4 ـ تحديد الحد الأدنى والأقصى للأجور.

الأساس الأول:

يعالج طريقة تقدير الأجر حيث يمكن الاعتماد على عدة طرق للتقدير ودون الدخول في تفاصيلها لا بد من الأخذ في الاعتبار عند اعتماد طريقة ما أن تحقق المبادئ التالية:

1 - أن يكون الأجر موازياً لواجبات ومسؤوليات الوظيفة.

2 - أن يكون الأجر موازياً لأداء الفرد في العمل.

3 - أن يأخذ في الاعتبار عند التحديد الظروف الاقتصادية والقانونية والاجتماعية السائدة.

الأساس الثاني:

يتم عن طريق تحديد المستويات المالية لهيكل الأجور ويوضح العلاقة بين كل مستوى وآخر، هذا وقد يتضمن هيكل الأجور عدداً قليلاً من المستويات المالية لا تزيد عن أربعة أو خمسة مستويات وهذا يتوقف على فلسفة المنظمة وعدد الوظائف المعتمدة في الهيكل التنظيمي.

الأساس الثالث:

يتعلق بالعلاقات التي غالباً ما تحدد على أساس نسبة من الأجر أو مقدار يضاف إلى الأجر في فترات محددة.

الأساس الرابع:

يسعى إلى تحديد الفئة المالية للفرق بين الحد الأدنى للفئة (أول المربوط) وبين الحد الأقصى لها، الحد الأدنى هو بمثابة الأجر الذي يدفع للفرد حيث يبدأ العمل أما الأقصى فيمثل أقصى ما يمكن أن يحصل عليه الفرد في الفئة التي يشغلها.

طرق دفع الأجور

لما كان الأفراد لا يعملون دائماً بغرض الحصول على النقود ذاتها بل لما يمكن أن يحصلوا بقيمتها من متطلبات الحياة ما يكفي لقضاء وإشباع كافة احتياجاتهم ومطالبهم.

لذا تسعى المنظمات الحديثة في تحديدها لطرق دفع الأجور، إلى بلوغ الأسس العادلة الواضحة التي على أساسها يكافأ الأفراد عن خدماتهم التي يقدمونها، ومن هذه الطرق الدفع على **أساس الزمن** الذي يقضيه الفرد في العمل دون اعتبار لكمية العمل التي ينجزها في وحدة الزمن التي قد تكون ساعة أو يوماً أو أسبوعاً أو شهراً، ومثل هذا الدفع يضمن دخلاً ثابتاً للفرد، على أنه يلاحظ أن طبيعة العمل إذا ما استدعت أن يعمل الفرد وقتاً إضافياً يزيد عن الوقت المحدد للعمل أعطى بجانب أجره الزمني أجراً إضافياً عن الساعات الاضافية التي قضاها في العمل.

ويفضل العمل بهذه الطريقة - وهي الأجر الزمني - في ظل نظام محكم للرقابة على الأداء، وإذا ما تعذر تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد على حدة، أو كان من العسير إيجاد علاقة واضحة بين هذه الكمية وبين ما يبذله الفرد من جهد، أو كانت إجادة الإنتاج هي هدف المنظمة الأول بصرف النظر عما يصرف من وقت في المقابل.

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة **تمتاز** بضمان دخل محدد للفرد وبإتقان العمل وبسهولة فهمها وحساب معدل أجرها، إلا أنه **يعاب** عليها انعدام الدافع على العمل لدى الفرد المجد نظراً للمساواة بينه وبين العامل العادي.

ومن طرق دفع الأجور أيضاً حساب الأجر على **أساس كمية الانتاج أو الأجر بالقطعة**، أي أن الفرد يمكنه الحصول على أجر إضافي إذا زاد إنتاجه عن الوحدات المقررة، كما أنه يتحمل مخاطر إنخفاض دخله إذا انخفض إنتاجه عن هذه الوحدات.

ويستحسن دفع الأجور على أساس القطع المنتجة إذا ما تعذرت سبل الرقابة المحكمة، وكان من اليسير قياس وتحديد تلك القطع، وإذا كانت هناك صلة مباشرة بين كمية الإنتاج وما يبذله الفرد من جهد.

ولطريقة الدفع وفقاً للإنتاج مزايا وعيوب، فمن مزاياها دفع الفرد على زيادة مجهوده نظراً لمكافأته كلما زاد إنتاجه، وقد يكون هذا سبباً في تفكيره في تحسين اسلوب عمله مما يرفع من مستوى الأداء، أما **عيوبها** فتتلخص في أن الإدارة قد تعمد إلى تخفيض أجور الأفراد إذا ما ارتفعت هذه الأجور

إلى حد لا تتوقعه، كما أن الفرد قد يضحي بنوع إنتاجه مقابل زيادة كميته، علاوة على زيادة معدل استهلاك الأدوات والخدمات نتيجة زيادة الإنتاج مما يرفع من تكاليف هذا الإنتاج.

وقد تجمع طريقة الدفع بين النظامين السابقين وهما أجر الزمن وأجر الانتاج، بمعنى أن يتكون الأجر من شطرين أحدهما أجر زمني بحد أدنى ثابت والآخر إضافي يكافأ به الفرد إذا زاد إنتاجه عن مستوى معين تحدده المنظمة وفقاً لاتفاق سابق تعقده المنظمة مع ممثلي الأفراد عن طريق النقابات، بل ويطلق على الأجر في هذه الحالة **بالأجر المتزايد أو «بالأجر التشجيعي»**.

مما سبق يتضح لنا أنه من المتعذر تطبيق نظام واحد لدفع الأجر يلائم كل المنظمات، فالواقع يقضي أن يتوافق النظام مع ظروف كل منظمة على حدة، وأن يكون شاملاً لضمانات محددة لحماية مصالح الأفراد العاملين وخاصة الاعتراف من قبل المنظمة بحقهم في المفاوضات الجماعية بغرض المساومة بينهم وين هؤلاء في إدخال كل تعديل محتمل وعادل على نظم دفع الأجور بما يكافئ الفرد على عمله ويشجعه على زيادة جهوده، وبما يكفل له مستوى مقبولاً من العيش مع الحفاظ على الانتاج وأيضاً استمراره وزيادته.

الأشكال المختلفة لزيادة الأجور وأثرها التشجيعي

1 ـ العلاوات الدورية: يتوقف أثرها على أداء الأفراد وحوافزهم على الأساس الذي يؤخذ في الاعتبار عند منح هذه العلاوات وهل هي مجرد مسألة اجتماعية أم مكافأة مقابل الزيادة في إداء الفرد والتمييز فيه، لذا من المطلوب دائماً توضيح الصلة المباشرة بين مستوى الكفاءة ومنح تلك العلاوة للأفراد، وأسباب حصولهم على علاوة مرتفعة أو منخفضة، والأعمال المرغوب فيها التي أدت إلى منحهم علاوة مرتفعة أو استثنائية أو الأعمال غير المرغوب فيها التي بدرت منهم وأدت إلى حرمانهم من العلاوة حتى لا تفقد العلاوة أثرها التحفيزي.

2 ـ المكافآت التشجيعية: وهي نوع من المكافآت التي تمنح للتشجيع المادي لدعم الفرد مالياً على بذل جهود غير عادية أدت إلى تحقيق أهداف

اضافية لصالح المنظمة، أو لتقديم اقتراحات لتحسين أسلوب العمل أو تعديله أو اختصار بعد الاجراءات غير الضرورية.

3 ـ **البدلات**: وهي أجر إضافي تعطى زيادة على الأجر الأساسي لأسباب معينة قد يكون بسبب مكان العمل أو ظروفه أو الترغيب فيه.

هذا ويختلف تأثير هذه الصورة من الزيادة في الأجر على أداء الفرد وحوافزه تبعاً للأنواع المختلفة لها، فبعض هذه الأشكال لا يظهر فيها بصفة مباشرة العلاقة بين الزيادة في الأجر والجهد المبذول، لأنها قررت أصلاً لأهداف أخرى مثل: النفقات التي تتطلبها مقتضيات الوظيفة كبدل التمثيل، أو لتحقيق التوازن للدخل الحقيقي بين الأفراد في مختلف المناطق الجغرافية كبدل المناطق النائية أو بدل الجهات التي يرتفع فيها مستوى المعيشة، فهذه الأنواع من البدلات لا يرتبط منحها في الأساس بمستوى الأداء الوظيفي للفرد سواء كان مرتفعاً أو منخفضاً.

وهناك أنواع أخرى من البدلات تستخدم كحافز للعمل والتشجيع على بذل المزيد من الجهد، وينطبق ذلك بوجه خاص على بدلات طبيعة العمل، وهي التي تمنح مقابل أعباء ومسؤوليات وواجبات الوظيفة، أو لما تتطلبه من مهارات معينة، أو بذل جهد غير عادي بدني أو ذهني أو للتعرض لأخطار معينة؛ فالغرض منها تعويض العامل أو دعمه نقدياً عما يقوم به من جهد مميز.

أثر هيكل الأجور على الأداء

يتضح مما سبق أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين سياسة الأجور وبين أداء الأفراد، والواقع أن الأجر والأداء يؤثر كل منهما في الآخر، إذ تدل الشواهد على أن ارتفاع مستوى الأداء يكون مقروناً بارتفاع الأجر والعكس صحيح، كما وأنه كلما كان أجر الفرد مرتفعاً بحيث يوفر له كافة سبل الحياة المعقولة كلما رفع هذا من معنوياته وجعله أكثر ارتياحاً ورضا وثقة في المستقبل واطمئناناً لعمله مما يزيد من مستوى أدائه وإنتاجيته.

ولما كانت زيادة الانتاج تؤدي بالتالي إلى ارتفاع في معدلات الأجور يزداد الارتباط بينهما ويسيران جنباً إلى جنب، هذا بخلاف التقدم الفني الذي

يشهد به العصر الحالي وما يحدثه من تحسين مطرد في ظروف العمل.

لذا أصبح من صالح أصحاب المنظمة انتهاج السياسات الأجرية العادلة التي من شأنها قيام علاقات العمل على أساس من التفاهم والاستقرار، كما أصبح من صالح الأفراد التجاوب مع كافة التحسينات التقنية الحديثة التي يتحتم إدخالها على أساليب ونظم العمل، ثم المبادرة برفع مستوى أدائهم حتى يتاح لهم الاستفادة من هذه التحسينات ومن ثم زيادة أجورهم ورفع مستوى معيشتهم.

مسؤولية إدارة الأفراد عن الأجور

تعتبر إدارة الأفراد في المنظمة مسؤولة عن تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم والمنظمة لضمان فاعلية الاداء التنظيمي، ولضمان هذا التعاون المستمر ينبغي على ادارة الأفراد مراعاة ما يلي:

1 ـ الغناية باختيار الأسس السليمة في تحديد أجور الأفراد.

2 ـ إحترام تعديل هذه الأسس ما أمكن مستقبلاً إلا إذا كان التعديل في صالح الأفراد.

3 ـ أن يتم تحديد الأجر وفقاً لظروف المنظمة ولطبيعة العمل بها الأمر الذي يتطلب دراسات وأبحاث دقيقة.

4 ـ أخذ رأي الأفراد عند الاقدام على إجراء تعديل ما على الأسس القائمة مع توضيح الغرض من التعديل لهم، ثم المزايا التي تعود عليهم وعلى المنظمة من النظام الجديد.

5 ـ اختيار الوقت المناسب للتعديل ويفضل أن يتم في أوقات الرواج والانتعاش الاقتصادي.

6 ـ مراعاة وضوح الأسس حتى يسهل على الفرد العادي فهمها والاقتناع بتطبيقها.

7 ـ متابعة أو مراقبة الأجور حتى يسير تنفيذ وتطبيق طرق الدفع بها على أساس سليم وذلك عن طريق العناية التامة بتسجيل الوقت في حالة الأجر الزمني، ثم إحصاء كمية العمل المنجز أو القطع المنتجة إن كان الأجر بالانتاج، وكذلك اعداد قوائم الأجور الخاصة بأفراد التنظيم

موضحة بها معدلاتهم العادية والاضافية.

القواعد الذهبية في إعداد نظم الأجور

هناك اعتبارات أخرى لا بد من مراعاتها حتى تضمن المنظمة نجاح نظمها المتعلقة بالأجور وهذه الاعتبارات هي:

1 ـ مراعاة مستوى الأجور في المنظمات المماثلة:

لانعكاسه على درجة الرضى لدى الأفراد والاقلال من معدل ترك الأفراد إلى منظمات ذات الأجر الأعلى.

2 ـ تكاليف المعيشة:

ان الارتباط واضح بين ارتفاع تكاليف المعيشة والنقص في الأجر الحقيقي للفرد في صورة قوة شرائية لكمية النفوذ التي يحصل عليها الفرد.

3 ـ الوضع الحالي للمنظمة:

إن القدرة المالية وأيضاً الأرباح التي تحققها المنظمة من خلال الأفراد له تأثير مباشر على سياسة الأجور.

4 ـ الانتاجية:

من الضروري أن تأخذ سياسة الأجور انتاجية الفرد وأداءه في العمل.

5 ـ العدالة:

بمعنى تحقيق العدالة في الأجور والمساواة فيما بينها خاصة ما يتعلق بالوظائف التي تتساوى من حيث مسؤولياتها وواجباتها، لأن أي تميز في الأجور والمبني على أسس غير صحيحة سيؤثر سلباً على الروح المعنوية لكافة أفراد التنظيم.

6 ـ التطور:

بمعنى أن تتصف سياسة الأجور بالليونة بحيث تكون قابلة للتطور وفقاً للنمو الذاتي للمنظمة وللنمو الاقتصادي والاجتماعي للبيئة الخارجية.

7 ـ البيئة القانونية:

إن التشريعات العمالية والقوانين المنظمة للعمل لا بد وأن تؤخذ في الاعتبار عند رسم السياسة.

الفصل التاسع

وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية

Training And Development of Humain Resources

- مقدمة.
- أهداف التدريب والتطوير.
- المقومات التنظيمية والادارية للتدريب والتطوير.
- مراحل وإجراءات التدريب.
- حالة عملية: سباق مع الزمن.

مقدمة

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الانسانية، التقنية الانتاجية والادارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه انسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الانتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الاداء التنظيمي في مواجهة كافة التغيرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظراً لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والانتاجية أو الكفاءة الانتاجية، فإنخفاض أداء الفرد والكفاءة الانتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الاجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الانتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

يتضح مما سبق أهمية التدريب للأفراد للأسباب التالية:

1 ـ أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى.

2 ـ أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل يتنقلون بين عدة وظائف وفقاً لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب اعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.

3 ـ إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للانتاج قد يتطلب الغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجية الجديدة.

4 ـ إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توافر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الفنية الجديدة، وطبيعي أن نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها.

وترتبط فاعلية التدريب في المنظمة ارتباطاً وثيقاً بعدد من العوامل وخاصة بسياسات الأفراد عموماً؛ وبالتحديد على كفاءة سياسة الاختيار المتبعة، فهناك فروقات بين الأفراد من حيث الميول والاتجاهات وعلاقة ذلك بالمهارات الخاصة بالتدريب واكتساب المعارف، ولا شك في أن سوء الاختيار قد يؤدي إلى زيادة تكاليف التدريب والتقليل من فاعليته، فالتدريب يكمل الاختيار، وإذا استطاعت المنظمة اختيار أشخاص لديهم المؤهلات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب، أما إذا اختير أشخاص مؤهلاتهم محدودة أو أقل من المستوى المطلوب فإن العبء يقع على التدريب لتعويض هذا النقص، ومع ذلك فإن التدريب قد يكون بدون جدوى لأن بعض المعينين قد يكونوا في وضع بحيث لا تصلح معهم العملية التدريبية.

أهداف التدريب والتطوير

إن التدريب والتطوير ضرورة هامة لانتظام وضمان الاداء المطلوب للافراد وللتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الانتاجية في المنظمة، هذا وتتركز الأهداف الاساسية لوظيفة التدريب والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في:

1 ـ رفع مستوى الاداء والكفاءة الانتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الاشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

2 - تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.

3 - إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية.

4 - إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

5 - تمكين الأفراد من ممارسة الاساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

إذاً فالتدريب والتطوير لا يقتصران فقط على إعطاء المعلومات، بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد، ومن ثم نصف التدريب والتطوير بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي بجعلهم يسلكونه بشكل يختلف بعد التدريب والتطوير عما كانوا يتبعونه من ممارسات إدارية سابقة.

ولا شك أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المنظمة بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مساراً يحقق الأهداف العامة، وحيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى إرتفاع مستويات الأداء، لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التدريب إلى زيادة الفاعلية للاداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الادارية في المنظمة، وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبراته المكتسبة من التدريب إلى الممارسة العملية.

وعلى هذا يمكن تعريف التدريب بأنه:

«الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة».

المقومات الادارية والتنظيمية للتدريب

إن أهم المقومات الادارية والتنظيمية للتدريب هي ما يلي:

1 ـ وجود خطة للعمل تحدد الأنشطة والأهداف الانتاجية المطلوبة.

2 ـ توفير الامكانيات والمعدات الفنية اللازمة للاداء السليم للعمل.

3 ـ توفير القيادة والاشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية، والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الاداري.

4 ـ توفير الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها، وكذلك في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة، والتوازن بين السلطة والمسؤولية فيها، وكذلك وضوح العلاقات بينها وبين غيرها من الوظائف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة معها.

5 ـ توفير الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على وصف دقيق للوظيفة.

6 ـ توفير نظام مستمر لقياس أداء الأفراد وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الاداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.

7 ـ توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي نتيجة الاداء الوظيفي، ومن هنا يبرز التدريب في نظر الأفراد باعتباره أداة تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي ومن ثم يدركون على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز المادية والمعنوية.

مراحل وإجراءات التدريب

إستناداً إلى المبادئ الأساسية للتدريب نعرض الآن المراحل والاجراءات التي تمر بها العملية التدريبية والتي يمكن تجميعها في المراحل الأساسية التالية:

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية.

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية والمتدربين.

أولاً ـ جمع وتحليل المعلومات:

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو من خارجها، وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية ومؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءا متكاملاً من نظام للمعلومات الادارية يوفر للادارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية:

- معلومات عن التنظيم الاداري.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاط.
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الادارية.
- معلومات عن الامكانيات المادية.
- معلومات عن النظم والاجراءات.
- معلومات عن الأفراد.
- معلومات عن الظروف المحيطة.

ولا بد من الاشارة هنا أن جمع البيانات السابقة بقصد تحليلها ليسمح باستخلاص كثير من المؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط النظام التدريبي في المنظمة.

ثانياً ـ تحديد الاحتياجات التدريبية Determining Training Needs:

إن الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم

لمواجهة أي من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها أو أيضاً حدوثها، وقد تكون هذه الاحتياجات أحد الأنواع التالية:

1 - احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل أو أهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة بها.

2 - احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الاداء في عدد محدد من الوظائف.

3 - احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.

ومن أجل الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لا بد وأن تتوافر الابعاد التالية:

البعد الأول - تحليل التنظيم: أي تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التدريب وأيضاً:

1 - التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي.

2 - التأكد من الأداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية والمادية.

3 - التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الاداء بدرجة عالية من الكفاءة.

ويجب أن يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وعلى كافة المستويات في المنظمة لتحديد الحاجة إلى التدريب، وهي عملية مستمرة بمعنى أنها لا تتم مرة واحدة في حياة المنظمة، فاستخدام التدريب يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة اليه خاصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على نمو وتطور المنظمة.

البعد الثاني - تحليل الوظائف: أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التدريب بها أو ببعض جوانبها، مع الأخذ في الاعتبار بالنسبة

لتحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التدريب، إذ غالباً ما يكون تحليل الوظيفة الموجود تاريخياً، بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلاً حتى يتحقق أقصى منفعة منها.

ولذلك فإن الغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلة بقصد تحديد نوع التدريب للفرد، ليتمكن من أداء العمل بكفاءة، وهذا يتطلب بالضرورة تحديد معايير الأداء، تحديد واجبات الوظيفة، طريقة أداء كل منها، وأخيراً المهارات والمعارف الضرورية لأداء العمل.

البعد الثالث ـ تحليل الأفراد: أي تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية. إن الغرض من تحليل هذا البعد هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة.

ومما لا شك فيه أن تحليل الفرد يعتبر من أصعب التحليلات قياساً بتحليلي التنظيم والوظيفة خاصة لأننا نتناول بالتحليل قياس مهارات العنصر البشري، بل يصبح التحليل معقداً عند تحديد نوع السلوك المطلوب للفرد لرفع أدائه، والمدى الذي يجب الوقوف عنده لتغيير هذا السلوك لتأدية مكونات الوظيفة.

من جهة أخرى يصبح التحليل أكثر تعقيداً حين يرتبط أداء الفرد ويتأثر بعوامل تخرج عن نطاق تحكمه خاصة أن من يقوم بهذا التحليل هو شخص آخر وليس الفرد الخاضع للتحليل.

نموذج رقم (6)

قائمة الاحتياجات التدريبية

الاسم	الوظيفة	الموقع التنظيمي	ملخص واجبات الوظيفة	موضوع التدريب	ملاحظات
عصام عفرة	مدير مالي	الادارة المالية	اعداد الموازنات التخطيطية	التدريب على أسلوب اعداد موازنات البرامج	التركز على الجانب التطبيقي
محيي الدين ألحسامي	محاسب	إدارة المخازن	رصد حركة المخزون	التدريب على نظم تحليل حركة المخزون وتحديد المخزون الراكد	تدريب نظري وعملي
وليد يافاوي	باحث قانوني	إدارة المشتريات	تدقيق عقود الشراء	نظم الاستيراد والنقد الأجنبي	
جمال سرور	إداري	إدارة الخدمات	إدارة حركة التموين	التدريب على المهاراتالسلوكية	
محمود الشامي	رئيس قسم المخازن	إدارة المخازن	إدارة حركة توزيع الإنتاج	التدريب على استخدام الكمبيوتر في إدارة حركة التوزيع	
أحمد الفضل	محاسب	الإدارة المالية	محاسبة البائعين	التدريب على مهارات التعامل مع الآخرين	التركيز على الجانب السلوكي

ثالثاً ـ تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد لتحقيق النتائج التي تريدها الادارة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التدريب.

وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية مجموعة إجراءات مسلسلة هي:

- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.
- اعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملائمة.

- تحديد التتابع المنطقي في عرض الموضوعات.
- اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع.
- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.
- إعداد المدربين.

رابعاً ـ تنفيذ البرمج التدريبية:

بمعنى تحديد الاطار العام للاجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية، وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الاعداد لها هي:

1 ـ **توقيت البرنامج**: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:
- موعد بدء وانتهاء البرنامج.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

2 ـ **تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية**. ويتضمن ما يلي:
- إختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين.
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

3 ـ **تجهيز المطبوعات**: وتتضمن ما يلي:
- استيلام المطبوعات الخاصة بالتدريب.
- إجراءات الطباعة والتجليد.
- إجراءات التوزيع على المتدربين.

4 ـ **الاتصال بالمتدربين**.

5 ـ **الاتصال بالمدربين**.

ومن ناتج هذه الخطوات يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي في صورتها النهائية.

مقومات نجاح البرامج التدريبية

يتطلب نجاح البرامج التدريبية مراعاة المقومات التالية:

1 ـ أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير، بمعنى أن يعتقدا بأن الطرق المتبعة حالياً يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، أي يجب أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التدريب، ولعل هذا هو السبب الذي يمكن أن يفسر إقبال الأشخاص الذين تمت ترقيتهم حديثاً على برامج التدريب بعكس الأشخاص الذين مضت عليهم فترة طويلة في أعمالهم الحالية، إذ كثيراً ما يعتقد الأخيرون أن لديهم معرفة كاملة عن نواحي العمل بناء على خبرتهم الطويلة بعكس الأشخاص الذين رقوا حديثاً حيث يشعرون بحاجتهم إلى المعاونة لتفهم مطالب وظائفهم الجديدة.

2 ـ أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون وأن يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل، ومن الوسائل التي تساعد في ذلك إشراك الأشخاص في وضع برنامج التدريب أو استقصاء آرائهم مقدماً قبل البدء في برنامج التدريب.

3 ـ تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب، إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المدرب إذا لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في الحياة العملية.

4 ـ أن يشجع برنامج التدريب على إبداء الآراء بصراحة وبذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف وجهات النظر، وهذا ما يساعد المشتركين في تبين حقيقة هامة، وهي أن أية مشكلة يمكن النظر اليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

5 ـ أن يكون برنامج التدريب مرناً، بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولاً من الأفراد حيث يشعرون في العمل بموجبها بالأمن، ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير قد يلقى مقاومة منهم، ولذا يجب

أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن إدخال أي تغيير أو تعديل مقترح عن اقتناع بجديته أو فائدته.

برامج تدريب الموارد البشرية

تتعدد وتتنوع برامج تدريب القوى البشرية، وعادة ما تلجأ إدارة الأفراد إلى الاختيار من بين هذه البرامج أو ان تختارها بالكامل وذلك وفقاً للاحتياجات الحقيقية للموارد البشرية أو وفقاً للمواقف التدريبية التي تتطلبها هذه البرامج، ويمكن تحديد هذه البرامج كما يلي:

1 ـ برامج التدريب في مكان العمل.

2 ـ برامج التدريب للترقية.

3 ـ برامج التدريب العلاجي.

4 ـ البرامج التوجيهية.

5 ـ برامج التدريب خارج مكان العمل.

1 ـ التدريب أثناء الوظيفة On-The-Job Training.

يعتبر هذا النوع من برنامج التدريب من أكثر الأنواع شيوعاً وتطبيقاً في المنظمات نظراً لسهولته ولقلة الأموال المنفقة عليه، هذا ويأخذ التدريب أثناء الوظيفة مدخلين:

التدريب عن طريق الرئيس المباشر: يتم التدريب وفقاً لهذا النوع من البرامج في نفس المكان الذي يؤدي فيه الفرد لوظيفته أي في البيئة المادية والمعنوية نفسها والوقت نفسه تحت إشراف الرئيس المباشر.

التدريب عن طريق أفضل الأفراد: يتم التدريب وفقاً لهذا النوع من البرامج عن طريق أحد الأفراد المشهود لهم بالخبرة وتتوافر لديهم المهارات والقدرات والمعارف تجعلهم قادرين على العطاء وبالتالي تدريب الآخرين.

2 ـ التدريب للترقية:

إن التخطيط الجيد للمسار الوظيفي لكل أفراد التنظيم يتيح الفرصة للفرد تعلم بعض مهارات وقدرات الوظائف الأعلى عن طريق الملاحظة أثناء

قيامه بوظيفته أو أثناء ممارسة مهام وظيفية أعلى عندما يتغيب شاغل هذه الوظيفة.

3 ـ التدريب العلاجي:

تلجأ إدارة الأفراد إلى هذا النوع من التدريب في الحالات التالية:

1 ـ إنخفاض أداء الفرد وعدم تحقيقه لمستوى الاداء المطلوب.

2 ـ إهمال الفرد للطرق السليمة للعمل.

3 ـ إدخال المنظمة طرق ووسائل تكنولوجية حديثة تتطلب تغييراً في الأداء لمواجهة التغيرات الجديدة.

4 ـ التدريب التوجيهي:

يستخدم هذا النوع من التدريب خاصة بالنسبة للأفراد الجدد في المنظمة، فهو لا يعتمد فقط على تعريف الفرد بالأعمال التي ينبغي عليه القيام بها، بل يمتد ليشمل اعطائه كافة المعلومات المتعلقة بسياسات الافراد في المنظمة، وإعطائه نموذجاً توضيحياً عن وظيفته وأهميتها في التنظيم ومركزها في الهيكل التنظيمي، كما يشمل أيضاً تقديمه لزملائه في العمل، كل هذه الاعتبارات تعتبر مدخلاً أساسياً لبداية رضاء الفرد عن وظيفته وعلى المناخ السائد في المنظمة بعد تغلبه على الشعور بالخوف والتحفظ التي تصاحب بداية العمل.

5 ـ التدريب خارج مكان العمل Off-The-Job Training

وبعكس التدريب أثناء العمل يقصد به التدريب الذي يعطي للأفراد خارج أوقات العمل الرسمي سواء في مراكز التدريب المتخصصة أو في مراكز التدريب الخاصة بالجامعات أو في الفنادق، وعادة ما يأخذ هذا النوع من التدريب وسائل متعددة سنأتي على ذكرها لاحقاً.

وسائل التدريب والتطوير

يمكن إتباع عدة وسائل للقيام بعملية التدريب، لكل منها حدودها في الاستخدام، وهذه قد تشمل ما يلي:

1 ـ المحاضرة.

2 ـ الحالات.

3 ـ تمثيل الأدوار.

4 ـ المحاكاة.

1 ـ المحاضرة Lecture

تعتبر المحاضرة من الطرق التقليدية في التدريب، ويكون المدرب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من أحد الحاضرين، لكن طريقة المحاضرات لها عيوبها، إذ أنها في الغالب تمثل عملية اتصال من جانب واحد فقط حيث أن مجال المناقشة يكاد يكون محدوداً للغاية في هذه الحالة، ولعل هذه الطريقة تفيد في إعطاء حقائق وبيانات تساعد الفرد الذي يتلقى التدريب في تحديد وجهة نظره بالنسبة للمسائل التي قد تعرض عليه، ولكن لا ينتظر أن تساعد هذه الطريقة في تغيير ميول الأشخاص أو مهاراتهم، وقد يقتصر نفعها على عرض بعض المشاكل على أن يقوموا بالتفكير فيها بأنفسهم.

وهذه الطريقة تختلف عن طريق المؤتمرات الموجهة في أن المدرب لا يحدد سلفاً موضوع البحث، والدور الذي يقوم به المدرب في هذه الحالة هو محاولة الوصول إلى حل للمشاكل المعروضة ومحاولة الوصول إلى قواعد عامة والتي يمكن تطبيقها في المستقبل على الحالات المتشابهة.

2 ـ الحالات Cases Studies

أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب، وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريق أو آخر من طرق الحل البديلة.

3 ـ تمثيل الأدوار Roles Playing

يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، مثلاً إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بادارة المقابلة على هذا الأساس، بمعنى أنه لا تعطى للمتدربين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع من الحاضرين بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.

4 ـ المحاكاة Simulation

تعتبر تمرينات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً وفاعلية وان كانت باهظة التكاليف، ان تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة.

تنمية الادارة

إختلفت آراء العلماء والمهتمين بالادارة في تحديد مفهوم واضح لكلمة الادارة وبالتالي تحديد من هم رجال الادارة، ولكن في مجال التدريب والتنمية يقصد برجال الادارة هو كل شخص يدير أفراداً آخرين تابعين له لذا فإن مدلول الادارة يطبق على كافة الوظائف الادارية والفنية والخدمية أياً كان موقعها بالهيكل التنظيمي وعلى أي مستوى من مستوياته، إذاً فالتنمية يجب أن لا يقتصر تطبيقها على مستوى الادارة العليا لأن رجال المستويات الأخرى هم رجال الادارة العليا في المستقبل.

إن البداية الحقيقية لتنمية الادارة هو أن يكون لدى إدارة الأفراد صورة واضحة للهيكل التنظيمي ينظر للتغييرات في ظروف المنظمة ولظروف البيئة الخارجية حتى تتمكن من تحديد احتياجات المنظمة من المديرين ورؤساء الأقسام مستقبلاً.

برامج تدريب الادارة

يمكن لادارة الافراد أن تستخدم عدة طرق للتنمية والاعداد لممارسة الوظائف الادارية منها:

1 ـ تعيين الفرد كنائب للمدير.

2 ـ نقل الفرد بين عدة وظائف.

3 ـ توكيل الفرد مهام ذات طابع خاص.

1 ـ تعيين الفرد كنائب للمدير Coatching

قبل شغور وظيفة المدير بوقت قصير تسند إلى أحد أفراد الادارة (أو القسم في حالة رئيس القسم) ممن يتمتع بالكفاءة ليكون مساعداً أو نائباً له للتدريب والتعلم على كافة الممارسات لهذه الوظيفة، إن تحديد المساعد يجب أن يكون مبنياً على قدر كبير من الحذر خاصة في حال توافر أكثر من شخص قادر على القيام بنفس المهمة لأن ذلك قد يؤدي إلى المنافسة فيما بينهم وإلى توتر العلاقات السائدة.

2 ـ نقل الفرد بين عدة وظائف Job Rotation

ويتم ذلك عن طريق نقل الأفراد الذين تعتقد الادارة أنهم قادرون على تحمل المهام والاعباء في المناصب العليا من وظيفة لأخرى بطريقة منتظمة وخلال فترات زمنية متعاقبة، ويكون الانتقال عادة مقروناً بزيادة في المرتب وعلامة للتقدم إلى الوظائف الأعلى.

3 ـ توكيل الفرد لمهام خاصة Understudy And Special Assignments

ويتم ذلك عن طريق إعطاء الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة وبالمؤهلات المميزة مهمات خاصة يمكن عن طريق أدائهم الحكم على إمكانية الاعتماد عليهم للقيام بالمهام في الوظائف الأعلى، ويراعى لنجاح هذا النوع من التدريب ما يلي:

1 ـ أن تكون المهام المسندة شاملة وغير قاصرة على ادارة أو قسم واحد.

2 ـ أن تكون المهام التي تسند للفرد مهاماً صعبة.

3 ـ أن يكون الفرد خاضعاً لاشراف أحد رجال الادارة العليا ويكون بالتالي

مسؤولاً عن تقييم أدائه والحكم على مدى إمكانية توليه لوظيفة أعلى.

خامساً ـ تقييم برامج التدريب والمتدربين

إن فاعلية برامج التدريب لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط الدريبي، وتتأثر كذلك بإقتناع المتدربين واقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه.

وعلى ذلك فإن تقييم برامج التدريب والمتدربين هو نشاط رئيسي وهام لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب.

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ما تقدم يهدف التقييم الى:

1 ـ التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التدريبية.

2 ـ التعرف على المشاكل الادارية التي تؤثر على خطة التدريب.

3 ـ مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات.

4 ـ قياس الارتفاع في مستوى الاداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب.

5 ـ صلاحية طرق التدريب المستخدمة.

لذا فإن تحقيق تقييم جاد للعملية التدريبية ولضمان العائد منها لا بد للتقييم أن يستند على:

1 ـ ملاحظة المدربين وتقاريرهم عن المادة التدريبية وتناسبها مع مستوى المتدربين ومدى تفاعلهم واهتماماتهم في مناقشاتهم والتقارير التي يقدموها.

2 ـ آراء المتدربين ومقترحاتهم في نهاية التدريب متضمنة:

أ - مدى إرتباط الموضوع التدريبي بالعمل.

ب - مدى تحقيق التدريب للهدف المقرر بالخطة.

جـ - تقارير المشرفين على التدريب من ناحية انتظام المتدربين ومدى استجابتهم واهتمامهم بالتدريب.

د - الاختبارات للتأكد من أن المتدربين استوعبوا المعلومات.

هـ - الملاحظة الميدانية في مجال العمل ومدى تطبيقهم للمعلومات والمهارت التي دربوا عليها.

يضاف إلى ما تقدم أن قياس العائد من العملية التدريبية هو في غاية الصعوبة لأن التغيير المطلوب في الأداء الحالي للفرد لا يمكن أن يحدث بسهولة وان تطبيق المفاهيم، المهارات، والمعلومات والاتجاهات المكتسبة من العملية التدريبية لا يمكن أن تطبق في ظل مناخ تنظيمي لا يعطى أهمية للتغيير، ناهيك من صعوبة التطبيق في بعض الأحيان نظراً لوجود صراع بين ما هو قديم وجديد. إن الضمان الوحيد لنجاح التدريب والتطوير كوظيفة لها شأنها في العصر الحديث على إدارة الأفراد أن تضع المقومات الضرورية لتحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوظيفة، وخلق سياسة واضحة ومفهومة تعكس فلسفة المنظمة اتجاه التدريب والتطوير ودعم أبعاده وليبدأ هذا الدعم من قمة الهيكل التنظيمي حتى أدنى وظيفة فيه، هذا الدعم والتأييد يمكّن إدارة الأفراد من خلال الخطة العامة للتدريب ان تحقق:

1 - تطبيق المكتسبات من العملية التدريبية على مراحل.

2 - رفع مستوى أداء الأفراد التنظيم.

3 - الاتجاه بالاداء التنظيمي نحو التغيير المطلوب وبالتالي رفع مستوى أداء المنظمة.

حالة سباق مع الزمن

التحق سمير الأسمر بخدمة الشركة اللبنانية لصناعة المواد الكماوية منذ عشرين عاماً ويبلغ من العمر الآن خمسين عاماً. ومنذ بداية عمله وحتى الآن هو مسؤول عن قسم المخازن الوحيد بالشركة. خلال هذه الفترة حدثت تغييرات كثيرة، فقد ازداد عدد الأفراد الذين يعملون تحت إشرافه من 8 أفراد إلى 35 فرداً، وبعد أن كان العمل يتطلب معرفة وحفظ عدة أرقام لفئات بسيطة من المواد الخام الداخلة بالتصنيع والمخزونة بطريقة تقليدية، أصبح الآن مطالباً بأن يتعرف ويعثر على المئات من أنواع المواد الخام والمخزونة بالمخزن الوحيد.

ومع هذا التغيير في الظروف بقي سمير الأسمر على حاله، أضف إلى ذلك أن مسؤولياته زادت فقد أصبح مسؤولاً عن أمناء المستودع وكتبة الحسابات والحراس والسائقين الذين ينقلون المواد الخام من وإلى المستودع، وقد حدثت مواقف كثيراً نتجت عنها اضطرابات في عمليات التصنيع نتيجة اضطراب عمليات التسليم لادارة الانتاج.

بدأ سليم يفقد احترام مرؤوسيه ولم يعد قادراً على السيطرة عليهم.

المطلوب:

إعداد تقرير يبين المشكلة وأهم المقترحات لعلاجها.

الفهرس





هذا الكتاب

العنصر البشري، إدارة الأفراد والأداء التنظيمي ثلاثة محاور أساسية يشكل الترابط بينها المدخل الحقيقي للكفاءة والفاعلية، كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق هيكل أهداف المنظمة فاعلية المنظمة في مواجهة البيئة والنمو والتطور.

إن دور إدارة الأفراد في منظمات العصر الحديث: تحقيق الكفاءة للأداء وبالتالي الفاعلية للمنظمة لذا كان هذا الكتاب.



المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع